



Johdon tehokkuusindeksin nousu

Kari, Tuija

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Johdon tehokkuusindeksin nousu

Kari, Tuija
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Kari, Tuija

Johdon tehokkuusindeksin nousu

Vuosi	2013	Sivumäärä	43
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tekijöitä, joilla johdon tehokkuusindeksi saatiin nousemaan 60 %:sta 78 %:iin eli 18 prosenttiyksikköä vuodessa Yritys X:ssä. Tulokset pohjautuvat vuonna 2011 toteutettuun henkilöstötutkimukseen ja sen seurantalutkimukseen vuonna 2012. Johdon tehokkuusindeksi muodostuu henkilöstökyselyn vastauksista, joihin henkilö on vastannut joko ”samaa mieltä” tai ”vahvasti samaa mieltä”. Yritys määrittelee, että aihealueet, joiden vastausten ”samaa mieltä” indeksi on vähintään 70 %, on hyvällä tasolla. Tämä taso tulisi säilyttää tai sitä tulisi parantaa. Jos indeksi on alle 50 %, kysymyksessä on osa-alue, joka vaatii kiireellisiä toimenpiteitä. Yrityksessä toteutetaan maailmanlaajuinen henkilöstötutkimus joka toinen vuosi ja niiden välissä seurantalutkimus, joka keskittyy valittuihin osa-alueisiin. Opinnäytetyö pohjautuu seurantalutkimuksesta saatuihin tuloksiin.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään johdon tehokkuusindeksiä. Kyseinen indeksi muodostuu neljästä kysymyksestä, joiden aihealueet ovat esimies roolimallina, esimiehen alaiseltaan pyytämä palaute sekä esimies-alaisviestintä. Jokaisen kysymyksen tulokset nousivat reilusti verrattuna vuoden 2011 henkilöstötutkimukseen.

Vuoden 2011 henkilöstötutkimuksessa neutraalien (ei samaa eikä eri mieltä) vastausten osuus oli suuri, jopa 42 %. Ennen vuoden 2012 seurantalutkimusta yritys kävi kysymykset läpi henkilöstön kanssa ja keskusteli niistä, jotta henkilöstöllä olisi yhtenäinen käsitys siitä, mitä tutkimuksella mitataan. Samalla kerrottiin neutraalin vastausvaihtoehdon vaikutuksesta - neutraalien vastausten perusteella yrityksen johto ei voi tietää, onko kyseessä asia, jonka suhteen tulisi ryhtyä toimenpiteisiin. Seurantalutkimuksessa neutraalien vastausten määrä laski ollen korkeimmillaan 9 %.

Kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa haastateltavilta kysyttiin tekijöitä, jotka ovat heidän mielestään vaikuttaneet selkeästi parantuneisiin tutkimustuloksiin. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että edistymistä on tapahtunut johdon tehokkuusindeksin jokaisella kysymysalueella mutta vastauksista muutosta pidettiin silti voimakkaammin tuloksiin vaikuttaneena tekijänä kuin esimiesten konkreettisia toimia. Vastauksellisella muutoksella tarkoitetaan tässä sitä, että on pyritty välttämään neutraalia vastausvaihtoehtoa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksen tulee viestiä entistä aktiivisemmin henkilöstötutkimuksen perusteella tehdyistä toimenpiteistä sekä huolehtia siitä, että toimenpidesuunnitelmat viedään loppuun saakka ja että niistä viestitään aktiivisesti. Sitoutuneiden ja motivoituneiden esimiesten avulla johdon tehokkuusindeksi saadaan nousemaan ja sitä kautta vaikutetaan myönteisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Asiasanat: johdon tehokkuus, viestintä, roolimalli, palaute

Kari, Tuija

Increase of Managerial Effectiveness Index

Year	2013	Pages	43
------	------	-------	----

The purpose of this Bachelor's thesis is to clarify factors which effected that managerial effectiveness index increased from 60 % to 78 % i.e 18 percentage points during one year in Company X. Managerial effectiveness index consists of employee opinion survey replies where employees have replied either "agree" or "strongly agree". Company defines that dimensions that have an agree index of at least 70 % are on a good level. This level should either be maintained or increased. Urgent actions are recommended to dimensions in case the index is below 50 %. Company carries out a global employee opinion survey every second year and in between there is a follow-up survey which concentrates on a few dimensions. This thesis is based on the results from summer 2012 follow-up survey.

This thesis has been restricted to handle managerial effectiveness index. The index is formed by four questions which fall under categories "Supervisor as a role model", "Upward feedback" and "Supervisor communication". The index of each question increased significantly compared to the employee opinion survey 2011.

In the 2011 survey the number of neutral replies (neither agree nor disagree) was significant, even 42 %. Prior to the launch of 2012 follow-up survey company management discussed the questions with employees in order to have a mutual understanding on what the survey measures. At the same time the effect of neutral responses was discussed. Based on neutral responses the company management does not know whether the question is about a real issue requiring actions. In the follow-up survey the number of neutral responses decreased, being 9 % at the highest.

In the qualitative interview survey the interviewees were asked factors which in their opinion have had effect on the improved survey results. Based on the interview there has been progress in the area of managerial effectiveness but the change in reply techniques was seen to have more effect on the improved results than supervisors' concrete actions. The change in reply techniques means that employees have tried to avoid replying to the neutral alternative.

As a conclusion the company needs to communicate even more actively about the actions carried out based on the employee opinion survey and take care that all action plans are finalized. Via committed and motivated supervisors the managerial effectiveness can be increased and effect positively on employees' job satisfaction.

Keywords: Managerial Effectiveness, Communication, Role model, Feedback

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimuksen taustaa	7
2.1	Tutkimuksen aihe ja tavoitteet.....	13
2.2	Työn rajaus ja tutkimusmenetelmä.....	14
3	Johdon tehokkuusindeksiin vaikuttavia tekijöitä.....	14
3.1	Tutkimuksen kysymykset, jotka muodostavat johdon tehokkuusindeksin	14
3.2	Johdon tehokkuus	15
3.3	Huipputuloksia aikaansaavat johtajat	18
3.4	Esimies roolimallina	19
3.5	Roolimallien muuttuminen urakehityksen aikana	21
3.6	Roolimalli, etiikka ja moraali	22
3.7	Palautteen pyytäminen	24
3.8	Johtajuuspersoonallisuus Johari-menetelmän kautta	27
3.9	Esimies-alaiskommunikointi	28
4	Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset Yritys X:ssä	32
4.1	Roolimallius	32
4.2	Palautteen pyytäminen	35
4.3	Viestintä	37
5	Johtopäätökset ja pohdinta	38
5.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	40
5.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusideat	41
	Lähteet	42
	Painamattomat lähteet	44
	Kuviot	45
	Taulukot	46
	Liitteet	47

1 Johdanto

Opinnäytetyö pohjautuu Yrityksessä X vuosina 2011 ja 2012 toteutettuihin henkilöstötutkimuksiin. Yritys X:llä on maailmanlaajuisesti henkilökuntaa lähes 80 000 henkilöä ja sillä on toimintaa noin 160 eri maassa. Henkilöstötutkimukset toteutetaan maailmanlaajuisesti konsernin jokaisessa tytäryhtiössä. Suomen organisaatio on osa Nordic-organisaatiota. Vuoden 2012 henkilöstötutkimusta tehdessä konsernin Suomen organisaatiossa työskenteli 34 henkilöä, jotka täyttivät tutkimuskriteerit. Näistä 33 vastasi tutkimukseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa toimenpiteitä tai muuttuneita käytösmalleja, joita noudattamalla Yritys X:n esimiehet saivat johdon tehokkuusindeksin nousemaan 60 prosentista 78 prosenttiin vuoden aikana. Samalla on tarkoitus tutkia teoreettista viitekehystä hyväksi käyttäen, miksi valitut tutkimuskysymykset ovat oleellisia yrityksen kannalta. Johdon tehokkuusindeksiluvut on saatu sähköisesti toteutetusta kvantitatiivisesta henkilöstötutkimuksesta, jonka vastausprosentti Suomen organisaatiossa oli 94 % (n = 33). (Yritys X:n henkilöstötutkimus 2012.). Samalla on tarkoitus tutkia, onko johdon tehokkuusindeksin nousuun vaikuttanut enemmän esimiesten parantuneet käytännöt vai vastaustekninen muutos.

Johdon tehokkuusindeksiin on laskettu vastaukset, joiden mukaan henkilöt ovat kysymyksestä joko samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä. Tuloksia tulkittaessa yritys määrittelee, että 70 prosentin ”samaa mieltä” -indeksi on taso, jolloin voidaan katsoa kysymyksen aihe-alueen olevan hyvällä tasolla ja tämä taso tulee pyrkiä säilyttämään tulevaisuudessa sekä että sitä voidaan myös edelleen parantaa johdon aktiivisten toimenpiteiden avulla. Indeksien ollessa alle 50, kysymyksessä on taas osa-alue, joka vaatii kiireellisiä toimenpiteitä. (Yritys X:n henkilöstötutkimus 2012.)

Yrityksessä toteutetaan maailmanlaajuinen henkilöstötutkimus joka toinen vuosi. Kyseinen tutkimus käsittää yhteensä 63 eri kysymystä. Edellisen kerran laaja tutkimus tehtiin kesällä 2011. Tässä opinnäytetyössä käsitellään syksyllä 2012 tehdyn seurantatutkimuksen tuloksia ja vertailuluvut ovat vuoden 2011 laajan henkilöstötutkimuksen tuloksiin. Seurantatutkimus on suppeampi ja kysymyksiä on yhteensä 12 kappaletta.

Kysymyksillä, jotka on ryhmitelty johdon tehokkuusindeksin alle, on yrityksen mielestä vaikutusta yksilön suoriutumiseen ja sitä kautta suoraan yrityksen menestykseen. Teoriaosuudessa lähestytään johdon tehokkuusindeksin eri kysymyksiä teorian kautta ja selvitetään, miksi kyseiset kysymykset on valittu kriittisiksi tarkastelukohteiksi tehokkuuden kannalta.

2 Tutkimuksen taustaa

Opinnäytetyön taustamateriaalina toimii Yrityksessä X toteutetut henkilöstötutkimukset. Laaja henkilöstötutkimus toteutetaan joka toinen vuosi ja Suomen organisaation osalta tutkimus on tehty vuosina 2005, 2009 sekä 2011. Seuraava laaja tutkimus toteutetaan kesällä 2013. Vuonna 2012 tehtiin seurantatutkimus liittyen edellisen vuoden tutkimukseen. Tutkimustuloksia voidaan pitää erittäin kattavina, sillä vuonna 2011 vastausprosentti oli sata ja seuraavana vuonna 94. (Yritys X:n henkilöstötutkimukset 2011 ja 2012.)

Tutkimuksen toteuttaa kolmas osapuoli Kenexa ja kenelläkään yrityksen X henkilökunnan jäsenellä ei ole pääsyä yksittäisen henkilön vastauksiin, eli henkilöstö voi vastata kyselyyn täysin luottamuksellisesti. Tutkimusraportteja voidaan ajaa erilaisin demografisin lajitteluin, esimerkiksi asema yrityksessä (esimies/työntekijä), sukupuoli, ikäryhmä, palvelusvuodet, funktio, palkkaluokitus, esimies jne. Jotta yhdestä demografisesta tekijästä saadaan itsenäinen tutkimustulos, ryhmään tulee kuulua vähintään 15 vastaajaa, jolloin vastanneiden nimitys pysyy suojattuna. (Yritys X:n henkilöstötutkimukset 2011 ja 2012.)

Henkilöstötutkimus toimii teknisesti siten, että Kenexa lähettää sähköpostilla jokaiselle työntekijälle, joka täyttää tutkimuksen ehdot, henkilökohtaisen linkin, jolla henkilö pääsee internetin välityksellä vastaamaan kysymyksiin. Linkki toimii ainoastaan yrityksen työtietokoneilta, joten tutkimusta ei ole mahdollista täyttää yrityksen ulkopuolisilta tietokoneilta. Jotta henkilö voi osallistua tutkimukseen, tulee hänen olla ollut yrityksen palveluksessa vähintään noin kolme kuukautta, koska lyhyemmän ajan perusteella kysymyksiin vastaaminen voi olla haasteellista. (Yritys X:n henkilöstötutkimukset 2011 ja 2012.)

Tutkimuksessa on yhteensä viisi eri vastausvaihtoehtoa:

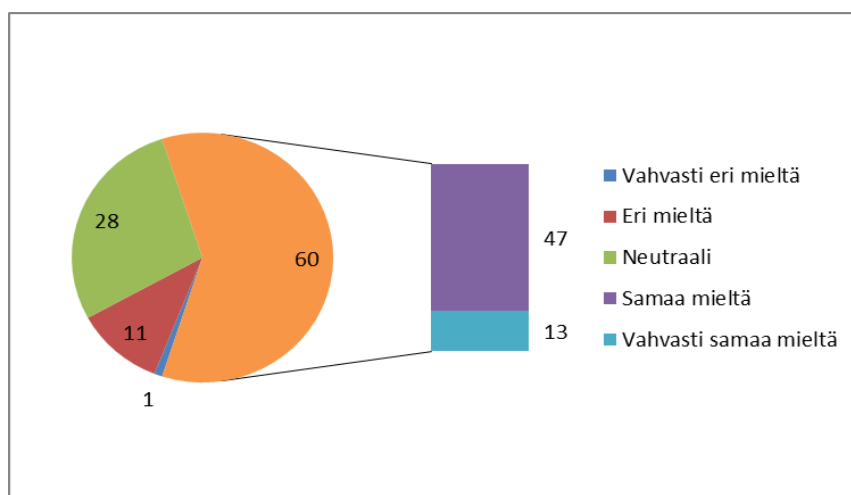
- vahvasti eri mieltä (1)
- eri mieltä (2)
- ei samaa eikä eri mieltä (3)
- samaa mieltä (4) ja
- vahvasti samaa mieltä (5).

(Yritys X:n henkilöstötutkimukset 2011 ja 2012.)

Sivuilla 8 - 12 johdon tehokkuusindeksi sekä sen muodostavat kysymykset vuosina 2011 ja 2012 on esitetty graafisessa muodossa, jolloin kunkin vastauksen pisteytyksen jakauma saadaan näkyville. Vastaukset ”samaa mieltä” ja ”vahvasti samaa mieltä” on graafisesti yhdistetty yhdeksi väriksi, jolloin indeksi näkyy yhtenä tuloksena muodostaen kaaviossa oranssin ympyrän osan. Vastauksen eritellyt prosenttiluvut näkyvät kuvion sivussa, eli esimerkiksi kuviossa 1 vuoden 2011 tuloksissa 47 % vastaajista oli samaa mieltä ja 13 % vahvasti samaa mieltä

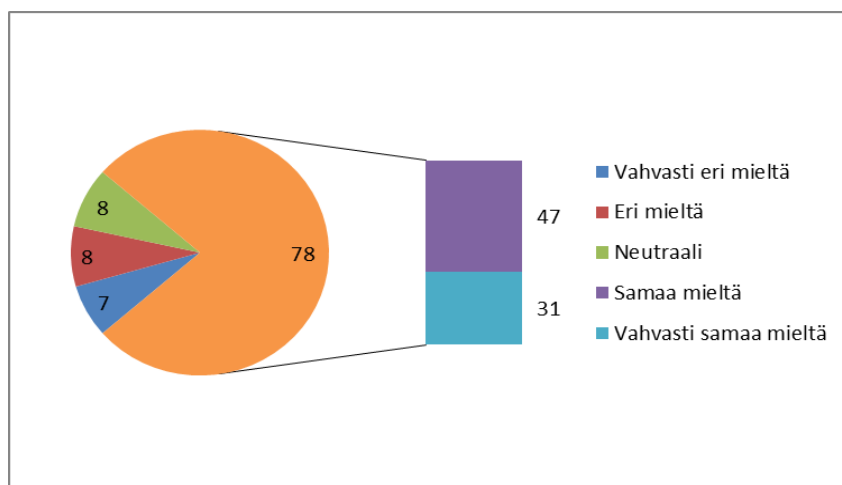
muodostaen yhteensä 60 %:n johdon tehokkuusindeksin. Kaikki kuviot on luotu käyttäen taustamateriaalina Yritys X:n vuoden 2011 ja 2012 henkilöstötutkimuksen tuloksista.

Kuviossa 1 käsitellään johdon tehokkuusindeksiä vuonna 2011. Kuviosta käy ilmi, että ”samaa mieltä” tai ”vahvasti samaa mieltä” olevien henkilöiden osuus on yhteensä 60 %. Neutraalien vastausten osuus on 28 %.



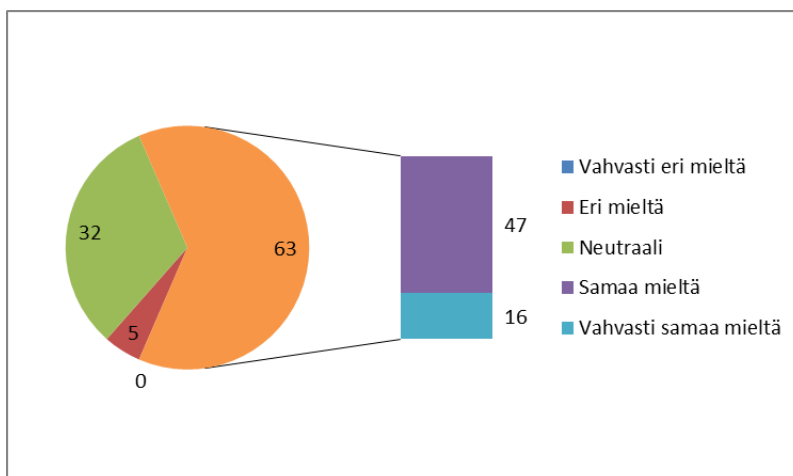
Kuvio 1: Johdon tehokkuusindeksi vuonna 2011 (Yritys X:n henkilöstötutkimus 2011).

Kuviossa 2 käsitellään johdon tehokkuusindeksiä vuonna 2012. Kuviosta käy ilmi, että ”samaa mieltä” tai ”vahvasti samaa mieltä” olevien henkilöiden osuus on yhteensä 78 %. Neutraalien vastausten osuus on laskenut kahdeksaan prosenttiin. ”Vahvasti samaa mieltä” vastausten indeksi nousi vuoden 2011 indeksistä 13 indeksiin 31.



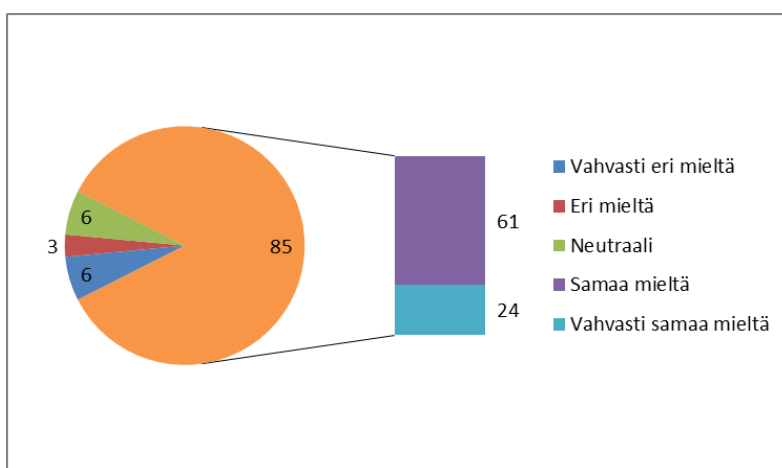
Kuvio 2: Johdon tehokkuusindeksi vuonna 2012 (Yritys X:n henkilöstötutkimus 2012).

Kuvioissa 3 - 10 esitetään johdon tehokkuusindeksin muodostavat erilliset neljä kysymystä ja niiden vastausjakauma vuosilta 2011 ja 2012. Kuvion 3 mukaisesti vuoden 2011 tutkimuksessa 63 % vastaajista on sitä mieltä, että heidän suora esimiehensä on yrityksen arvojen roolimalli neutraalien vastausten ollessa 32 %.



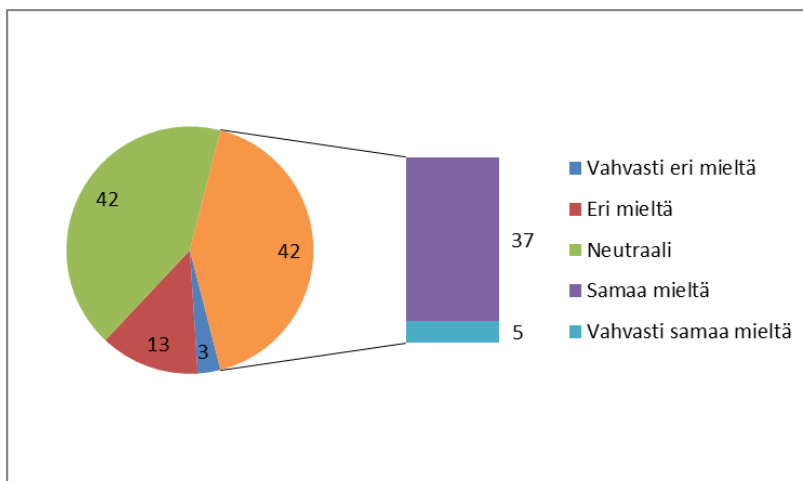
Kuvio 3: Suora esimieheni on yrityksen arvojen roolimalli: vastausjakauma 2011 (Yritys X:n henkilöstötutkimus 2011).

Kuvion 4 mukaisesti vuoden 2012 tutkimuksessa yhteensä 85 % vastaajista on joko samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä siitä, että heidän suora esimiehensä on yrityksen arvojen roolimalli neutraalien vastausten ollessa 6 %. Eri mieltä tai vahvasti eri mieltä olevien osuus nousi 6 %:sta 9 %:iin, eli vastauksissa on selvästi enemmän hajontaa verrattaessa vuoden 2011 tuloksiin.



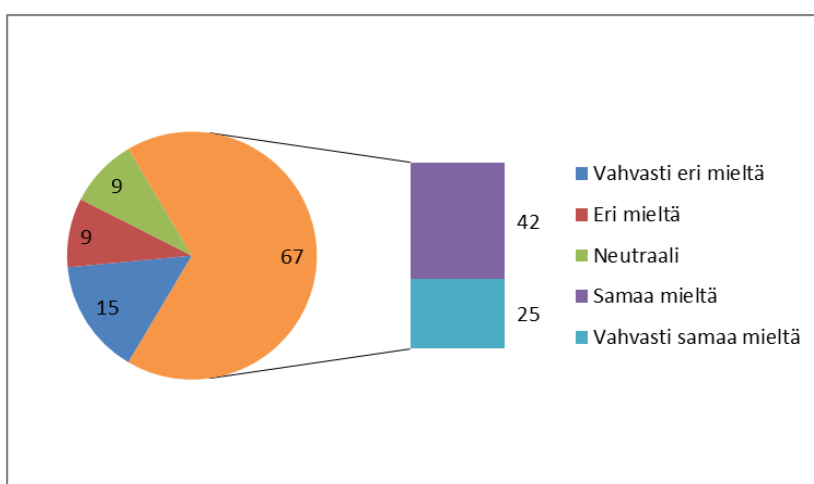
Kuvio 4: Suora esimieheni on yrityksen arvojen roolimalli: vastausjakauma 2012 (Yritys X:n henkilöstötutkimus 2012).

Kuvion 5 mukaisesti vuoden 2011 tutkimuksessa yhteensä 42 % vastaajista on joko samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä siitä, että heidän suora esimiehensä kannustaa antamaan palautetta hänen tehokkuudestaan johtajana. Vastaavasti peräti 42 %:lla vastaajilla ei ole selkeää mielipidettä asiaan ja he ovat vastanneet siten neutraaliin vaihtoehtoon.



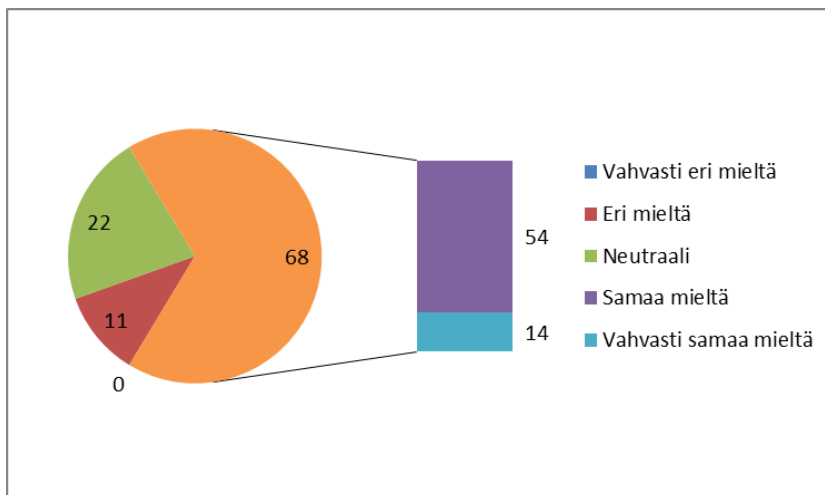
Kuvio 5: Suora esimieheni kannustaa antamaan palautetta hänen tehokkuudestaan johtajana: vastausjakauma 2011 (Yritys X:n henkilöstötutkimus 2011).

Kuvion 6 mukaisesti vuoden 2011 tutkimuksessa yhteensä 67 % vastaajista on joko samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä siitä, että heidän suora esimiehensä kannustaa antamaan palautetta hänen tehokkuudestaan johtajana. Vastaavasti ainoastaan 9 %:lla vastaajilla ei ole selkeää mielipidettä asiaan ja he ovat vastanneet siten neutraaliin vaihtoehtoon. Sen sijaan eri mieltä tai vahvasti eri mieltä olevien osuus on noussut 16 %:sta 24 %:iin.



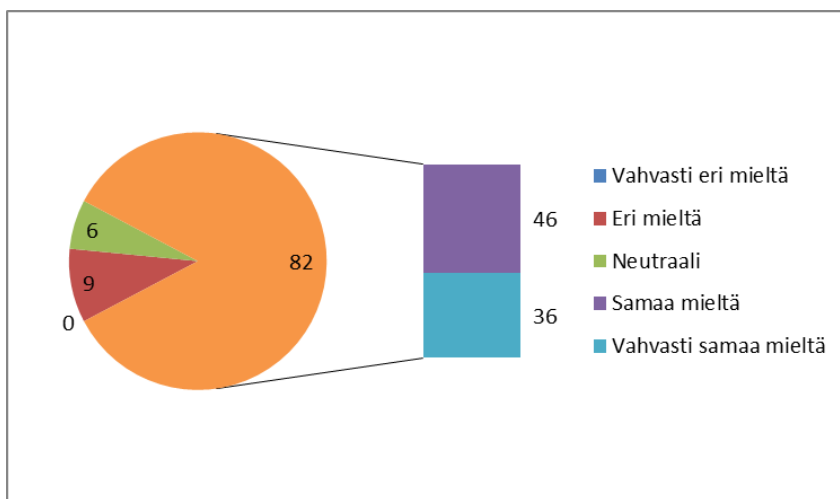
Kuvio 6: Suora esimieheni kannustaa antamaan palautetta hänen tehokkuudestaan johtajana: vastausjakauma 2012 (Yritys X:n henkilöstötutkimus 2012).

Kuvion 7 mukaisesti vuoden 2011 tutkimuksessa yhteensä 68 % vastaajista on joko samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä siitä, että heidän suora esimiehensä kommunikoi tehokkaasti osaston tavoitteet. 22 % vastaajista on valinnut neutraalin vaihtoehdon.



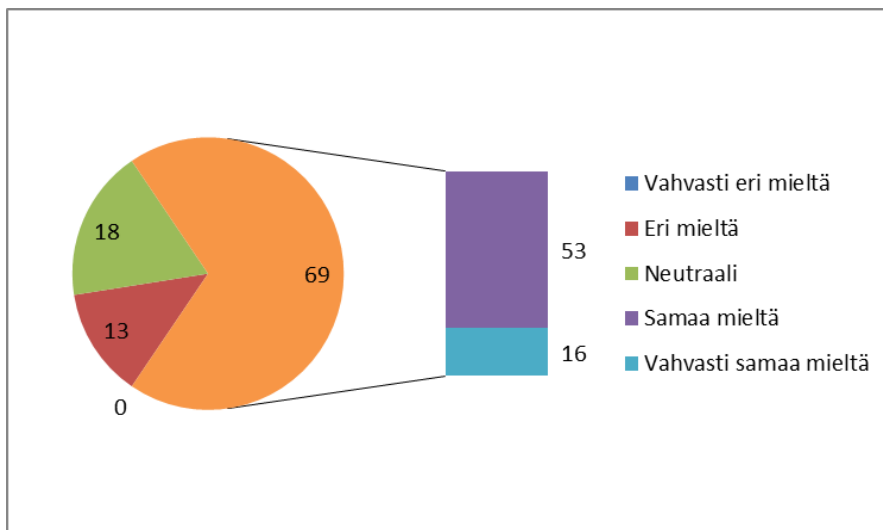
Kuvio 7: Suora esimieheni kommunikoi tehokkaasti osastomme tavoitteet: vastausjakauma 2011 (Yritys X:n henkilöstötutkimus 2011).

Kuvion 8 mukaisesti vuoden 2012 tutkimuksessa yhteensä 82 % vastaajista on joko samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä siitä, että heidän suora esimiehensä kommunikoi tehokkaasti osaston tavoitteet. Ainoastaan 6 % vastaajista on valinnut neutraalin vaihtoehdon. Eri mieltä olevien osuus on säilynyt jokseenkin samalla tasolla verrattuna vuoteen 2011.



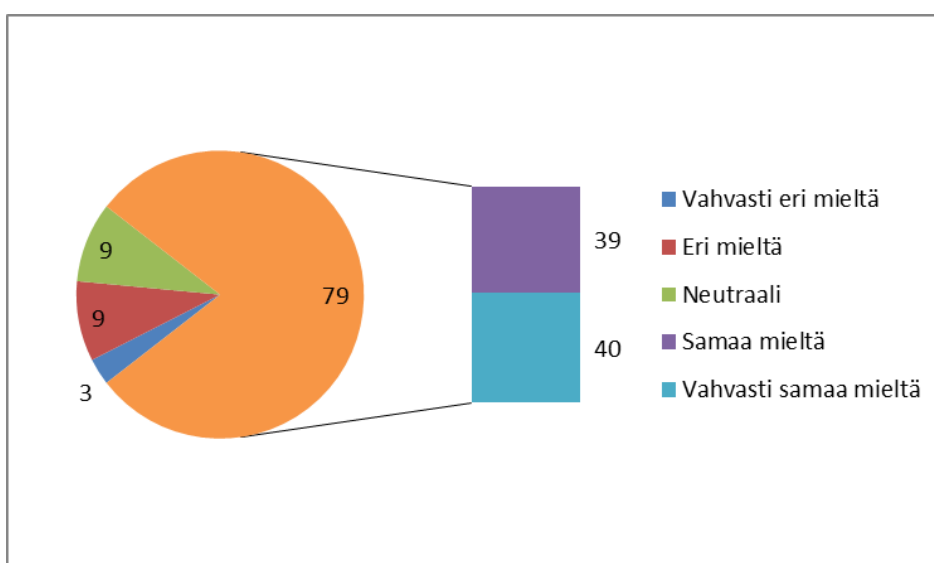
Kuvio 8: Suora esimieheni kommunikoi tehokkaasti osastomme tavoitteet: vastausjakauma 2012 (Yritys X:n henkilöstötutkimus 2012).

Kuvion 9 mukaisesti vuoden 2011 tutkimuksessa yhteensä 69 % vastaajista on joko samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä siitä, että heidän suora esimiehensä kommunikoi avoimesti ja rehellisesti. 18 % vastaajista on valinnut neutraalin vaihtoehdon. 13 % vastaajista on valinnut eri mieltä. 0 % vastaajista on valinnut vahvasti eri mieltä.



Kuvio 9: Suora esimieheni kommunikoi avoimesti ja rehellisesti, vastausjakauma 2011 (Yritys X:n henkilöstötutkimus 2011).

Kuvion 10 mukaisesti vuoden 2012 tutkimuksessa yhteensä 79 % vastaajista on joko samaa mieltä tai vahvasti samaa mieltä siitä, että heidän suora esimiehensä kommunikoi avoimesti ja rehellisesti. Ainoastaan 9 % vastaajista on valinnut neutraalin vaihtoehdon. Eri mieltä olevien osuus on säilynyt jokseenkin samalla tasolla verrattuna vuoteen 2011.

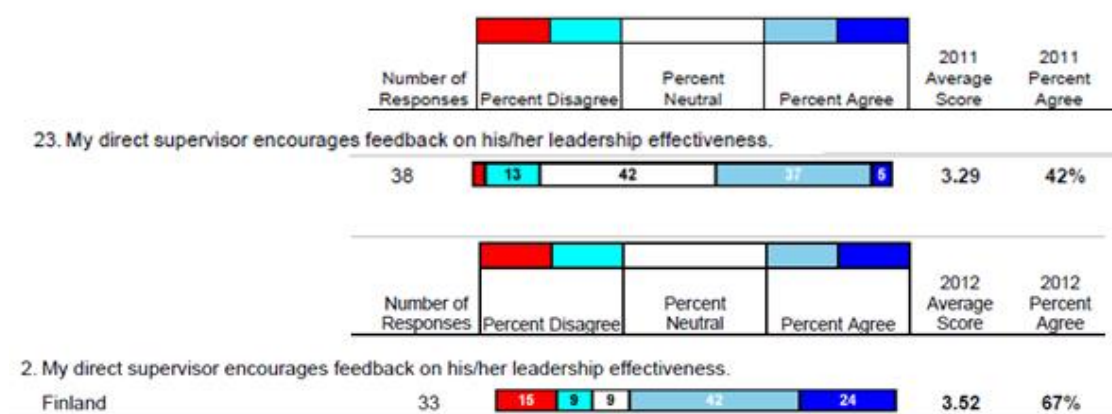


Kuvio 10: Suora esimieheni kommunikoi avoimesti ja rehellisesti, vastausjakauma 2012 (Yritys X:n henkilöstötutkimus 2012).

2.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esimiesten käytännöt ovat muuttuneet ja mihin konkreettisiin toimenpiteisiin he ovat ryhtyneet, sillä johdon tehokkuusindeksi on noussut yhden vuoden tarkasteluajanjakson aikana peräti 18 prosenttiyksikköä. Vuoden 2011 henkilöstötutkimuksen tulokset käytiin läpi koko henkilöstön kanssa ja tuolloin keskusteltiin yhteisesti, mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen, että tietyn kysymyksen indeksiluku on alhainen ja millä toimenpiteillä asiaa voidaan korjata. Myös yrityksen johtoryhmä on toteuttanut aktiivisesti toimintasuunnitelmaa sekä jokaisella esimiehellä on ollut henkilökohtaisissa tavoitteissaan vähintään yksi johdon tehokkuusindeksin alle kuuluvista aihealueista.

Aiemmissa tutkimuksissa yhtenä ongelmana on ollut, että henkilöt usein vastaavat vastausvaihtoehtoista keskimmäiseen, eli ”ei samaa eikä eri mieltä”. Vastausten yhteenvedossa tämä vaihtoehto näkyy neutraalina. Neutraalisti kysymykseen vastanneiden henkilöiden määrä oli vuonna 2011 joidenkin kysymysten osalta huomattava, vaihteluvälillä 18 ... 42 %. Tällaisten vastausten tulkinta on yrityksen johdolle haastavaa, koska kysymys voi näyttää matalaa ”samaa mieltä” -indeksiä ja sitä kautta ongelmalta, kun itse asiassa henkilöt ovat vastanneet painottuen neutraaliin vaihtoehtoon. Kuviossa 11 esitetään edellä kerrottu graafisesti.



Kuvio 11: Neutraalien vastausten vaikutus kuviona

Yrityksen johto keskusteli henkilökunnan kanssa neutraalin vastausvaihtoehdon vaikutuksista ennen kesän 2012 seurantatutkimuksen lanseeraamista. Seurantatutkimuksessa voidaan nähdä, että neutraalisti vastanneiden henkilöiden prosenttiosuus on selkeästi pienempi kuin vuoden 2011 tutkimuksessa, vaihteluväli 6 ... 9 %. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on myös selvittää, onko parantuneeseen johdon tehokkuusindeksiin vaikuttanut se seikka, että henki-

löiden vastaustekniikassa on tapahtunut muutoksia, eli ollaan vältetty neutraalia vastausvaihtoehtoa.

2.2 Työn rajausta ja tutkimusmenetelmä

Työ rajattiin siten, että tutkimuksen kohteeksi valittiin osa-alueet, jotka muodostavat johdon tehokkuusindeksin, eli viestintä, esimiehen roolimallius sekä alaiselta esimiehelle annettava palaute. Tutkimus rajattiin maantieteellisesti koskemaan konsernin Suomen organisaatiota, jolloin haastattelututkimuksella saatiin mahdollisimman kattava otos.

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jonka perusteena olivat määrällisen henkilöstötutkimuksen perusteella saadut tulokset. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastattelututkimuksena, jolloin esitetyt kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on kaikille samat, eikä käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja. Neljä haastattelua toteutettiin tapaamalla haastateltavat henkilökohtaisesti ja kolme henkilöä haastateltiin puhelimitse. Haastatteluista kirjoitettiin yhteenveto, jonka haastateltavat saivat lukea ja tarvittaessa kommentoida tai korjata ylöskirjattuja asioita. Neljän haastateltavan esimies on maantieteellisesti joko eri paikkakunnalla Suomessa tai Suomen ulkopuolella matriisiorganisaatiossa, jolloin esimiehen kanssa ei ole välttämättä päivittäistä kontaktia.

3 Johdon tehokkuusindeksiin vaikuttavia tekijöitä

Opinnäytetyön kolmannessa luvussa käsitellään henkilöstötutkimuksen kysymyksiä, joista johdon tehokkuusindeksi muodostuu. Lisäksi käydään läpi teoreettista viitekehystä liittyen johdon tehokkuuteen, esimiehen roolimallina olemiseen, roolimallien piirteisiin ja muuttumiseen urakehityksen aikana, moraaliin liittyviä kysymyksiä, esimiehen alaiseltaan pyytämää palautetta sekä esimies-alainen -viestintää.

3.1 Tutkimuksen kysymykset, jotka muodostavat johdon tehokkuusindeksin

Yrityksen X henkilöstötutkimuksessa johdon tehokkuusindeksi muodostuu seuraavasta neljästä kysymyksestä:

- Suora esimieheni on yrityksen arvojen roolimalli.
- Suora esimieheni kannustaa antamaan palautetta hänen tehokkuudestaan johtajana.
- Suora esimieheni kommunikoi tehokkaasti osastomme tavoitteet.
- Suora esimieheni kommunikoi avoimesti ja rehellisesti.

Johdon tehokkuusindeksillä tarkoitetaan näiden neljän kysymyksen ”samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” olevien vastausten prosenttilukua. Seuraavat kappaleet käsittelevät kyseisen

yrittäjien määrittelemän johdon tehokkuusindeksin eri osa-alueita, eli esimiehen toimintaa yrityksen arvojen roolimallina, alhaalta ylöspäin annettavaa palautetta sekä kommunikointia.

3.2 Johdon tehokkuus

Johdon tehokkuudesta on monia eri näkemyksiä ja yksiselitteisen määritelmän antaminen on haasteellista, sillä termi ”tehokkuus” sisältää paljon erilaisia muuttujia ja ne vaihtelevat toimialan mukaan. Arun Sacher (2010, 47 - 48) on koonnut kirjassaan *Organisation Climate and Managerial Effectiveness* seuraavia määritelmiä liittyen johdon tehokkuuteen:

- Encyclopedia of Management: Johdon tehokkuudella tarkoitetaan yritysilmapiiriä, joka asettaa korkeat odotukset yksittäisen johtajan suoriutumiselle sekä yhteistyöilmapiirille.
- Reddin, W.J: Johdon tehokkuus on sitä, miten johtaja saavuttaa positionsa edellyttämän tuloksen - tehokkuus viittaa tulokseen, ei persoonaan.
- Drucker, P: Johdon tehokkuus on yhdistelmä eri keinoista, joiden avulla tehdään oikeita asioita.
- Stodgill, R.M: Johdon tehokkuuden mittarina on ryhmän tuotos, sen moraali sekä sen jäsenten tyytyväisyys.
- Hersey, P ja Blanchard, K: Mitä enemmän johtajat sopeuttavat johtamistyyliänsä eri tilanteisiin sekä vastaamaan alaistensa tarpeita, sitä tehokkaammin he saavuttavat henkilökohtaiset ja yrityksen tavoitteet.

Sacherin mukaan (2010, 49) johdon tehokkuus voidaan määritellä myös seuraavin esimerkein:

- Se on johtajien tekemää tulosta.
- Johdon tehokkuuteen vaikuttavat toimintaympäristö sekä yrityksen ilmapiiri.
- Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten taidot, älykkyys ja kyvyt vaikuttavat tehokkuuteen.
- Johdon tehokkuuteen vaikuttaa organisaatorakenne sekä palkitsemisjärjestelmät.
- Johdon tehokkuutta ei voi mitata yksinkertaisin menetelmin.
- Johdon tehokkuutta tulee tarkastella resurssien optimoinnin - ei maksimoinnin kannalta.

Yhteenvedon voidaan todeta, että johdon tehokkuus yritysympäristössä on organisaation tehokkuuden, yksittäisen johtajan tehokkuuden sekä funktion tehokkuuden summa. Nämä tekijät yhdessä ja erikseen vaikuttavat suoraan yrityksen suoriutumiseen.

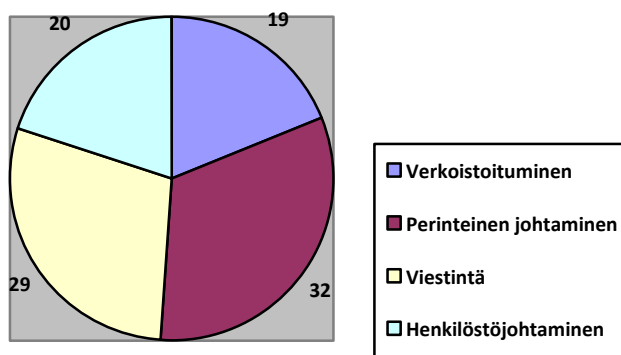
Fred Lufthans kumppaneineen tutkivat 1980-luvun loppupuolella kysymystä, tekevätkö johtajat, jotka etenevät urallaan nopeasti, samoja toimenpiteitä samoin painotuksin kuin johtajat,

jotka tekevät parasta ja tehokkainta työtä. Tutkimuksen mukaan kaikki johtajat suorittivat seuraavia johdollisia toimenpiteitä:

- Perinteinen johtaminen: päätöksenteko, suunnittelu, seuranta
- Viestintä: tiedonvaihto ja paperityöt
- Henkilöstöjohtaminen: motivointi, rekrytointi, kurinpidolliset toimet, ristiriitojen hallinta, koulutus
- Verkostoituminen: sosiaalinen kanssakäyminen, politikointi, kanssakäyminen ulkopuolisten tahojen kanssa.

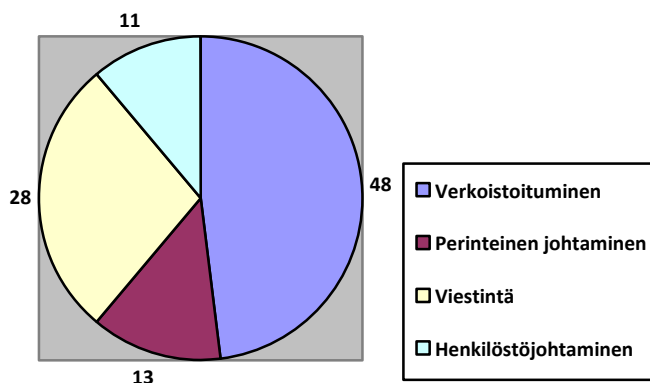
(Robbins 2003, 7.)

Kuviossa 12 esitetään, miten perinteisen johtajien ajankäyttö jakaantuu eri johdollisten toimenpiteiden kesken. Kuvion 12 mukaan perinteinen johtaja käyttää ajastaan 32 % perinteiseen johtamiseen, 29 % viestintään, 20 % henkilöstöjohtamiseen ja 19 % verkostoitumiseen.



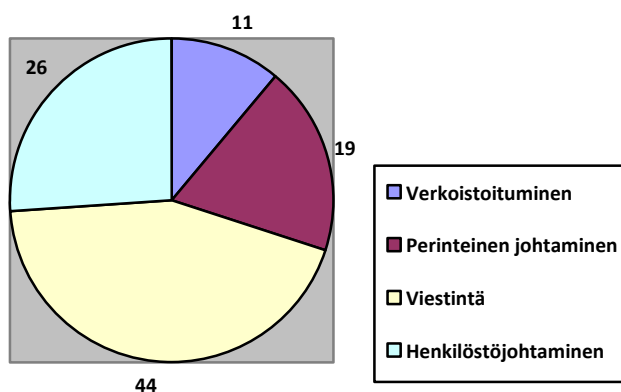
Kuvio 12: Perinteiset johtajat (Robbins 2003, 7).

Kuviossa 13 esitetään, miten nopeasti urallaan edenneitten johtajien ajankäyttö jakaantuu eri johdollisten toimenpiteiden kesken. Kuvion 13 mukaan nopeasti urallaan edennyt johtaja käyttää ajastaan 13 % perinteiseen johtamiseen, 28 % viestintään, 11 % henkilöstöjohtamiseen ja peräti 48 % verkostoitumiseen.



Kuvio 13: Nopeasti urallaan edenneet johtajat (Robbins 2003, 7).

Kuviossa 14 esitetään, miten tehokkaiden johtajien ajankäyttö jakaantuu eri johdollisten toimenpiteiden kesken. Kuvion 14 mukaan tehokas johtaja käyttää ajastaan 19 % perinteiseen johtamiseen, 26 % henkilöstöjohtamiseen, 11 % verkostoitumiseen ja peräti 44 % viestintään.



Kuvio 14: Tehokkaat johtajat (Robbins 2003, 7).

Peter Wrightin mukaan Lufthans ym. tutkimuksen tuloksia tulkittaessa on kuitenkin otettava huomioon, että tehokkaimpien johtajien arviot on saatu alaisilta kun taas menestyneiden johtajien arvioinnissa on otettu huomioon myös heidän esimiestensä mielipiteitä. Siten arviointikriteerit saattavat poiketa toisistaan. (Wright 1996, 24.)

3.3 Huipputuloksia aikaansaavat johtajat

Rensis Likert toteutti laajan tutkimuksen löytääkseen piirteet, jotka erottavat huipputuloksia aikaansaavat johtajat muista johtajista. Hän sai selville, että kyseiset johtajat keskittyvät voimakkaasti työntekijöiden henkilökohtaisiin huolenaiheisiin sekä panostivat rakentaakseen tehokkaita työryhmiä, joilla on korkeat tavoitteet. Näitä esimiehiä kutsutaan työntekijäkeisiksi. Likert havaitsi myös, että esimiehet, jotka saavat aikaan hyviä tuloksia, tekevät selväksi työntekijöille, mitkä ovat tavoitteet ja mitä tulee tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi ja sitten antaa heille vapauden tehdä työ haluamallaan tavalla. (Hersey, Blanchard & Johnson 2008, 82 - 83; Yukl 1998, 52 - 53.)

Likertin mukaan työntekijät vastaavat yleensä myönteisesti esimiehen korkeisiin odotuksiin sekä aitoon luottamukseen ja pyrkivät täyttämään heihin kohdistetut odotukset. Työntekijät, jotka suoriutuvat hyvin vahvistavat puolestaan esimiehen luottamusta. Eri tieteelliset tutkimukset vahvistavat seuraavaa:

- Esimiehen odotukset sekä tapa, jolla hän kohtelee alaisiaan vaikuttaa suuresti alaisen suoriutumiseen sekä urakehitykseen.
- Taitavan esimiehen uniikki luonteenpiirre on kyky luoda korkeita odotuksia, jotka heidän alaisensa haluavat täyttää.
- Tehottomat johtavat epäonnistuvat korkeiden odotusten luomisessa, jonka seurauksena heidän alaistensa tuottavuus laskee.
- Työntekijät alkavat ilman kunnollisia tavoitteita tehdä sitä, minkä he itse uskovat itseltään odotettavan.

(Hersey ym. 2008, 182.)

Kun työntekijät vastaavat johdon korkeisiin odotuksiin ja luottamukseen korkealla suoritustasolla, sitä kutsutaan tehon ympyräksi. Vastaavasti, jos esimies kertoo aina, mitä tehdään ja miten tehdään, kiinnittämättä huomiota työntekijöiden toiveisiin tai huolenaiheisiin, työntekijät alkavat toimia tehottomasti, mikä johtaa puolestaan matalaan suoriutumiseen. Tätä kutsutaan tehottomuuden ympyräksi. (Hersey ym. 2008, 182.). Kuvio 15 kuvaa graafisesti tehon ja tehottomuuden ympyrää.

Tehon ja tehottomuuden ympyrät



Kuvio 15: Tehon ja tehottomuuden ympyrät (Hersey ym. 2008, 182).

Nämä ympyrät eivät ole staattisia, vaan dynaamisia, ne voivat parantua tai huonontua. Esimerkiksi korkeat odotukset johtavat korkeaan suoriutumiseen, joka edelleen vahvistaa odotuksia ja johtaa vielä jopa korkeampaan suoriutumiseen, kun mukaan otetaan eri motivaattoreita. Kun ihmiset suoriutuvat hyvin, heille annetaan lisää vastuuta sekä mahdollisuuksia. Kierre voi syntyä myös alaspäin. Matalat odotukset johtavat heikkoon suoriutumiseen sekä tuottavuuteen. Jos tämän kierteen annetaan jatkua liian pitkään, sitä on vaikea korjata, koska organisaatioon on kertynyt paljon negatiivisuutta. Tällaisessa tilanteessa vaaditaan usein esimiehen vaihtoa, jonka vaihtoehtoina voi olla esimerkiksi organisaatiouudistus tai he voivat yrittää luoda korkeita odotuksia ja tarjota luottamusta vanhoille työntekijöille ja siten saada tehottomuuden ympyrä vaihtamaan suuntaa. (Hersey ym. 2008, 184.)

3.4 Esimies roolimallina

Kulttuuri on liima, joka pitää organisaatiot yhdessä. Sen avulla ihmiset ymmärtävät, kuinka toimia tilanteissa, joihin ei ole kirjoitettu erillisiä toimintaohjeita. Tapa, jolla toisia kohdellaan, on standardoitu sekä organisaatiossa laajasti tunnettu ja hyväksytty. Ilman vahvaa organisaatiokulttuuria epäjohtonmukaisuudesta tulee normi. Vahva yrityskulttuuri houkuttelee ihmisiä, jotka nauttivat toimia organisaation toimintatavoilla ja jotka uskovat yrityksen päämäärään ja arvoihin. (Lombardo & Eichinger 2006, 459.)

Professori Donald Gibsonin mukaan on olemassa kaksi päänäkemyistä roolimallista. Perinteinen näkemys kuvaa roolimallin henkilöksi, joka on tärkeä yksilön urakehityksen kannalta. Nämä henkilöt ovat usein johtajia, esimiehiä, opettajia tai valmentajia. He tarjoavat yksilölle kehitymisidentiteetin tuottamalla mielikuvan henkilöstä, jollaiseksi he itse haluaisivat tulla. Roolimallit antavat innoitusta sekä motivoivat jäljittelemään heidän käytöstään tai tyyliään. (Greenhaus & Callahan 2006, 701.)

Viimeaikaisin käsitys kuvaa roolimallin yksilön itsensä tietoisesti rakentamaksi heidän päämääriinsä tai kehitystarpeisiin perustuvaksi ihanneidentiteetiksi. Näkemys keskittyy enemmän yksilön vaikutelmiin kuin roolimallin todellisiin tekemisiin. Henkilö tavallaan kokoaa yhdistetyn roolimallin joko todellisten tai kuviteltujen mahdollisuuksien joukosta. Tämän näkemyksen perusteella henkilöllä voi olla useita roolimalleja, joilta hän oppii aktiivisesti. (Greenhaus & Callahan. 2006, 702.) Roolimalli ei pysy jatkuvasti samana vaan esimerkiksi työtehtävän muuttuessa sekä uran edetessä henkilö saattaa etsiä itselleen uuden, sen hetkiseen tilanteeseen sopivamman roolimallin. (Gibson 2003, 594.)

Rooli-identifikaatioteorian mukaan ihmiset ottavat roolimallikseen herkästi henkilön, jonka kokevat itsensä kaltaiseksi joko asenteeltaan, käytökseltään, päämääriltään tai on tavoittelussa asemassa. Henkilöt myös helposti vahvistavat mielikuvaa tarkkailemalla ja jäljittelemällä. Sosiaalisen oppimisen teorian perusteella ihmiset ovat taipuvaisia käyttämään roolimalleja, sillä heistä voi olla apua opittaessa uusia taitoja, tehtäviä ja tapoja. Identifikaatioteoriat painottavat motivaationallista ja itsemäärittelyn osuutta roolimallin valinnassa kun taas sosiaalisen oppimisen teoria painottuu oppimisnäkökohtiin. (Greenhaus & Callahan 2006, 702.)

Roolimallisuhteen perustana on samaistuminen ja sosiaalinen vertailuprosessi. Yksilö muodostaa toisista henkilöstä roolimalleja samaistumalla heihin tai vertautumalla ylöspäin. Painopiste on enemmän tietoisessa prosessissa kuin roolimallin varsinaisissa teoissa. Yksilön ja roolimallin välillä ei tarvitse välttämättä olla kanssakäymistä. Tutkittaessa organisaatioita on havaittu, että roolimallin avulla henkilöt oppivat paremmin erityisiä taitoja, asettavat korkeampia tavoitteita ja suoriutuvat paremmin. (Greenhaus & Callahan 2006, 702.)

Taulukko 1 esittää Donald Gibsonin tutkimuksessa tunnistettuja eri roolimallien piirteitä. Roolimalli voi tämän mukaisesti olla positiivinen, negatiivinen, globaali, erityisen, läheinen, etäinen, ylempänä oleva tai lateraali/hierarkiassa alempana oleva henkilö. (Gibson 2003, 597.)

Positiivinen Roolimallilla on piirteitä, joihin henkilö voi samaistua.	Negatiivinen Roolimallilla on piirteitä, jotka henkilö kokee negatiiviseksi, eikä halua samaistua.
Globaali Roolimallilla on runsaasti taitoja, piirteitä, asenteita ja käyttäytymistapoja, joihin henkilö voi samaistua.	Erityinen Roolimallilla on joku erityinen taito, johon henkilö voi samaistua.
Läheinen Roolimalli toimii joko samalla osastolla tai hänen kanssaan on muutoin runsaasti yhteistyötä.	Etäinen Roolimalli ei toimi samalla osastolla ja hänen kanssaan on joko vähän tai ei lainkaan yhteistyötä.
Ylempänä oleva Roolimalli on asemaltaan ylempänä oleva.	Lateraali/Alempana oleva Roolimalli on kollega, alainen tai esimerkiksi asiakas.

Taulukko 1: Eri roolimallien piirteitä (Gibson 2003, 597).

3.5 Roolimallien muuttuminen urakehityksen aikana

Roolimallit muuttuvat myös henkilön urakehityksen aikana. Varhaisessa vaiheessa yksilö haluaa oppia kaksi pääasiaa roolimalleiltaan eli miten tehtävät suoritetaan ammattimaisesti ja miten sovitaan ammatilliseen rooliin, sopeudutaan yrityksen kulttuuriin sekä saadaan arvostusta kollegoilta. Tässä vaiheessa roolimalli on usein samankaltainen henkilön itsensä kanssa sekä hierarkiassa henkilöä ylempänä. He arvostavat erityisesti johtamistaitoja, prosessiosaamista, henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten energiaa ja työteliäisyyttä sekä kykyä kohdella toisia ihmisiä kunnioittavasti. (Gibson 2003, 601.)

Uran keskivaiheilla yksilöt painottavat roolimallin positiivisia piirteitä sekä erityistaitoja. He myös mieltävät, että roolimallin olemassaolo on tärkeää mutta niitä on vähemmän saatavilla sekä tunnistavat, että oma kehittyminen ohjaa yhä enemmän roolimallilta vaadittavia ominaisuuksia. Uravaiheeseen liittyy usein myös tietty epävarmuus - henkilö on saattanut edetä uralaan ja on vielä epävarma siitä, miten uudessa positiossa toimitaan. Tässä vaiheessa roolimalli on muuttunut siten, että hän ei ole enää kyvyiltään kaikenkattava, vaan hänellä on erityisosaamista. (Gibson 2003, 601.)

Uran myöhäisessä vaiheessa henkilöt painottavat myös roolimallin erityisosaamista. Ammatillisen osaamisen vahvistaminen tulee tärkeämmäksi kuin roolimallin henkilökohtaiset ominaisuudet ja roolimalleja voi olla useilta eri osaamisalueilta. Kollegat ja alaiset voivat nousta roolimalliksi tässä uravaiheessa, sillä yrityksessä ei välttämättä ole enää montaa hierarkiassa ylempänä olevaa potentiaalista roolimallia. Negatiiviset havainnot lisääntyvät urakehityksen mukana ja vahvistavat sitä, miten henkilö itse ei halua käyttäytyä. (Gibson 2003, 601.)

Yrityksen on siis tärkeä tunnistaa, miten eri uravaiheessa olevat henkilöt mieltävät roolimallinsa. Esimiehet voivat vaikuttaa henkilön suoriutumiseen antamalla uran alkuvaiheessa olevalle henkilölle mahdollisuuden kehittyä oikeanlaisessa ryhmässä. Uran keskivaiheessa henkilöiden voi olla vaikeaa löytää roolimallia. Tällöin yritys voi katsoa, kenellä on potentiaalia kehittyä itsenäisesti eteenpäin korkeisiin johtotehtäviin ja ketkä tarvitsevat kehittyäkseen roolimallin. Työntekijöiden ikääntyessä esimiesten on tärkeä ymmärtää tämän ryhmän kehitystarpeet. Roolimallin avulla on mahdollista opettaa uusia taitoja sekä helpottaa sopeutumista muuttuneisiin vaatimuksiin. (Gibson 2003, 608.)

3.6 Roolimalli, etiikka ja moraali

Johtajan tulee noudattaa yrityksen pelisääntöjä, periaatteita sekä ohjeita kirjaimellisesti oman ja yrityksen uskottavuuden vuoksi. Tämä ei yksin riitä, vaan johtajan tulee toimia yleisenä esimerkkinä muulle organisaatiolle sekä noudattaa poikkeuksetta yleisiä eettisiä periaatteita. Toisaalta johtajalla tulee olla sellaiset työskentelyolosuhteet, että hän voi toimia tehokkaasti ja olla uskottava ulkopuolisille tahoille. (Hiltunen 2011, 142.)

On yrityksiä, joissa esimiestyö lasketaan kannattamattomaksi toiminnaksi, jota tehdään, jos varsinaisilta työtehtäviltä jää aikaa. Tällaiselle käyttäytymiselle on tyypillistä esimerkiksi, että kehityskeskusteluista laiminlyödään ja ryhmäpalavereita siirretään muiden kiireellisten asioiden tieltä. Joskus yritysjohto viestinnässään korostaa näiden asioiden tärkeyttä mutta jättää itse samalla vastaavat tehtävät hoitamatta. Tällä tavoin toimien ylin johto samalla viestii, että työyhteisöstä ja yrityksen toimintakyvystä huolehtimien ei ole sen arvomaailmassa korkealla. (Järvinen 2005, 15.)

Jotta esimies voisi toimia roolimallina, hänellä tulee olla korkea moraali. Sanalla ”moraali” voidaan viitata organisaation yksilöiden eri ryhmien suhtautumisena työympäristöön, yritykseen ja sen johtoon. Moraali on läheisessä yhteydessä motivaatioon sekä haluun tehdä työtä eli hyvä motivaatio johtaa korkeaan moraaliin. (Kumar 2009, 132.)

Organisaatioissa ryhmän moraali sekä tyytyväisyys ovat erityisen tärkeitä ja näitä voidaan lähestyä kolmelta eri kannalta. Klassinen lähestymistapa painottaa työntekijöiden perustarpei-

den tyydytystä - jos perustarpeet ovat tyydytetty, työntekijät ovat tyytyväisiä. (Kumar 2009, 133.)

Psykologinen lähestymistapa painottaa, että myös työntekijöiden psykologiset tarpeet vaikuttavat moraaliin, eli moraali on tunne- ja mielentila, joka vaikuttaa halukkuuteen tehdä työtä, mikä puolestaan muuntuu yksilölliseksi ja organisaation tavoitteiksi. Sosiaalinen lähestymistapa määrittelee moraalin sosiaalisesti ilmiöksi, joka saa ihmiset elämään yhteiskunnassa ja ryhmissä suorittaakseen yhteistä päämäärää. (Kumar 2009, 133.)

Moraali on yritykselle äärimmäisen tärkeää. Korkea moraali lisää tuottavuutta, vähentää valvonnan tarvetta, saa työntekijät ponnistelemaan hyvän tuloksen eteen sekä sitoutumaan organisaatioon sekä yhteistyöhön. Seuraavien asioiden voidaan katsoa olevan korkean moraalin aikaansaamia:

- Halu yhteistyöhön yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi
- Uskollisuus organisaatiota sekä sen johtoa kohtaan
- Hyvä sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen
- Vahva organisaatio, joka kykenee selviytymään vaikeista ajoista
- Työntekijät ovat kiinnostuneita työstään sekä organisaatiosta
- Työntekijät ovat ylpeitä organisaatiostaan.

(Kumar 2009, 133).

Alexander Leighton teki nk. Hawthorne -tutkimusten perusteella moraalin jaottelun viiteen eri osa-alueeseen:

- Työntekijä tuntee tekevänsä mielekästä työtä ryhmässä
- Ryhmän luottamus johtoon
- Työntekijän luottamus kollegoihin
- Organisaation tehokkuus
- Työolosuhteet

(Kumar 2009, 139.)

Luottamus johtoon on yksi tärkeimmistä tekijöistä liittyen korkeaan moraaliin. Jos yrityksen johto käyttäytyy oikealla tavalla, on luonnollista, että johto silloin saavuttaa luottamusta sekä luo hyvää moraalia. Synnyttääkseen luottamusta, johdon tulee toimia reilusti kaikkia kohtaan, olla auttavainen, ystävällinen, rehellinen, kyvykäs sekä ymmärtää liiketoimintaa täydellisesti. Vain siten hän voi johtaa ihmisiä oikeasta näkökulmasta. Johtaja, joka kykenee motivoimaan työntekijöitä yhteisiin toimenpiteisiin, selventämään heille vastuualueet sekä myös kuuntelemaan työntekijöiden huolenaiheita, kykenee saavuttamaan työntekijöiden luottamuksen. (Kumar 2009, 139.)

3.7 Palautteen pyytäminen

Tourishin ja Robsonin mukaan (2003, 3 - 4) esimiehen alaisilta saama palaute, kommunikaatio sekä avoimien ovien yrityskulttuuri tuo mukanaan paljon etuja, muun muassa

- Jaettu johtajuus korostuu ja esimiesten halu toimia alaisten ehdotusten mukaisesti vahvistuu (Moravec ym. 1993)
- Työntekijät raportoivat todennäköisesti myös esimiesten positiivisesta käyttäytymisestä (Hegarty 1974)
- Johdon käyttäytyminen muuttuu konkreettisesti palautteen kautta (Reilly etc, 1996)
- Johdon itsearvioinnin ja alaisten antaman arvioinnin välinen kuilu kaventuu (London ja Wohlers 1991)
- Tehostettu foorumi, jossa käsitellään tietoa, ehdotuksia ja ratkaistaan ristiriitatilanteita (Shendar 1990).

Alhaalta ylöspäin annettavaan palautteeseen liittyy myös ongelmia. Usein palaute mielletään negatiivisena ja esimiehet saattavat olla erityisen herkkiä kriittiselle palautteelle. Kuitenkin johdon päätöksenteon laatu kärsii merkittävästi, jos palautteenantomekanismi ei toimi asianmukaisesti. Esimerkiksi Nuttin (1999) tutkimuksen mukaan jopa puolet keskisuurten tai suurten tutkimuksen kohteena olleiden yritysten päätöksistä epäonnistui puutteellisen palautteen vuoksi. Tällöin esimiehet perustivat päätöksensä usein olettamuksiin ja päätösvaihtoehdot olivat rajalliset ja päätökset toteutettiin usein henkilöstöä sitouttamatta. (Tourish & Robson 2003, 4.)

Yksi merkittävistä selityksistä alhaalta ylöspäin annettavan palautteenannon vaikeudelle on niin kutsuttu mielistelyteoria (Jones 1990). Tämän teorian mukaan alainen saattaa liiotella johdon kanssa samaa mieltä asioista olemistaan saadakseen itselleen lisää vaikutusvaltaa. Michener ym. (1979) sekä Baxter (1984) saivat tutkimustensa tuloksena selville, että tilanteissa, jossa henkilön vaikutusvalta on laskussa, hänen taipumuksensa mielistelyyn kasvaa. Tällaisella käyttäytymisellä voi kuitenkin olla tuhoisia vaikutuksia yrityksen kannalta. (Tourish & Robson 2003, 6.). Työntekijät voivat esimerkiksi pelätä kostotoimenpiteitä johdon taholta tai joutumista epäsuosioon, jolloin he eivät uskalla antaa totuudenmukaista palautetta.

Luottamus tai sen puute on pääosassa annettaessa palautetta alhaalta ylöspäin. Luottamuksen puuttuessa palaute on rajoitettua. Palautteenannon säännöllisyys ja yrityksen sisäisen kommunikaation avoimuus sen sijaan on luottamuksen synnylle elintärkeää. Tämä puolestaan vaikuttaa suotuisasti liiketoiminnan tehokkuuteen. On huomattava, että alaiset, jotka eivät luota esimiehiinsä, eivät mielellään välitä eteenpäin epäsuotuisaa tietoa vaikka he tietäisivät, että tieto olisi oleellista päätöksenteon kannalta. Tällainen käytös on vielä suuremmassa mää-

rin mielistelevää ja murentaa kriittistä alhaalta ylöspäin annettavaa palautetta. (Tourish & Robson 2003, 7.)

Palautteen pyytäminen työntekijöiltä auttaa ymmärtämään, miten lähellä todellisuutta yrityksen johto on. Palautteen arvokkuutta lisää se, jos työntekijät ovat myös valmiita esittämään ideoita, joiden avulla yrityksen suoriutumista voidaan parantaa. Kysymys siitä, tulisiko palautteen olla nimetöntä, on usein monimutkainen. Kehittyneessä ja avoimessa toimintaympäristössä rehellistä ja suoraa palautetta arvostetaan. Suurissa yrityksissä tulee olla järjestelmälliset menetelmät palautteen keräämistä varten. (Corraro, Reider, & Mapson 1994, 58.)

Henkilökohtainen tai ammatillinen kehitys vaatii usein suurta uskoa sekä sitoutumista kokeilla uusia käyttäytymismalleja. Henkilö voi kantaa mielessään kuvaa epäonnistumisista ja tuolloin epäonnistumisen mahdollisuus kasvaa. Valmentaja voi auttaa henkilöä palauttamaan mieleen onnistumisen tunteita sekä muistuttaa henkilön vahvuuksista ja peilaamaan näitä takaisin ja siten vahvistaa onnistumista. Tämä on yksi valtavista palveluksista, mitä henkilö pystyy toiselle tekemään. Vastaavalla tavalla, kuin esimerkin valmentaja, myös alainen pystyy kehittämään antamansa palautteen avulla esimiestä. (Silsbee 2010, 137.)

”Ehkä tärkein onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä on esimiestyö ja laajemmin koko organisaation johtaminen. Esimiehen toimintaa kannattaa arvioida kehityskeskusteluissa ja esimiestyölle voidaan asettaa selkeitä kehittämistavoitteita, aivan kuten alaistenkin toiminnalle.” (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 87.)

Personnel Psychologyssä julkaistiin vuonna 1999 Alan Walkerin (Tennessee Bank) ja James Smitherin (La Salle University) tekemän tutkimuksen tulokset. Tutkimuksessa seurattiin viiden vuoden ajan 252 esimiehen saamaa palautetta liittyen johtajuuden tehokkuuteen mukaanlukien alhaalta ylöspäin annettava palaute. Tutkimuksesta kävi ilmi, että esimiehet, jotka pitivät säännöllisiä palautekeskusteluja alaistensa kanssa, paransivat suoritustaan paremmin kuin esimiehet, jotka eivät pyytäneet palautetta. Erityisesti suoritustaan paransivat esimiehet, jotka alun perin olivat saaneet huonot tulokset tutkimuksessa. (Walker & Smither 1999, 2.) Esimiehet saivat palautteen muun muassa Johari-ikkuna menetelmällä, jolla he oppivat tunnistamaan käyttäytymisensä tunnistamattomia alueita. (Walker & Smither 1999, 18.) Johari-ikkuna -teoriaa käydään läpi tarkemmin opinnäytetyön sivulla 27.

Tutkimus osoitti, että esimiehen pyytäessä palautetta alaisiltaan, hän luo ilmapiirin, joka kehittää työympäristöä. Koska alaiset ovat tietoisia siitä, että esimies voi muuttaa käyttäytymistään saadun palautteen perusteella, he saattavat hyväksyä helpommin muutoksia sekä antaa helpommin anteeksi esimiehen tekemiä virheitä. (Walker & Smither 1999, 34.)

Esimiehen on syytä olla tietoinen palautteeseen liittyvästä riskistä - pyytämällä palautetta ja sitoutumalla siihen, hän luo samalla odotuksia toimintaansa kohtaan. Jos toimenpiteet epäonnistuvat, on mahdollista, että alaisten luottamus esimieheen kärsii. (Walker & Smither 1999, 35.)

Jos organisaatiossa ei ole totuttu antamaan palautetta esimiehille, siihen pitää rohkaista ja jopa pakottaa. On kuitenkin muistettava, että samat säännöt koskevat alhaalta ylöspäin annettavaa palautetta kuin alaisillekin annettavaa. Positiivista palautetta ei saa unohtaa mutta mielistelyä on syytä välttää. Johtajan toimenkuva on usein hyvin yksinäinen ja alaisilta saatu palaute voi olla tehokasta ja nostaa johtajan työmotivaatiota. (Hiltunen 2011, 132.) Alaisilla on tärkeä rooli parantaessaan johtamisen laatua toimittamalla oikeaa tietoa, haastamalla heikkoja päätöksiä, vastustamalla asiattomia vaikutusyrityksiä, antamalla tukea ja rohkaisua, valmennusta ja neuvoja. (Yukl 1998, 170.)

Jos esimies ei saa palautetta alaisiltaan, hänen oma kehittymisensä on hankalaa. On olemassa erilaisia kyselyjä, esimerkiksi yleisesti käytetty 360 asteen arviointi, jossa esimiestä arvioivat hän itse, hänen esimiehensä, hänen kollegansa sekä alaisensa. Kuitenkin palautteenannon tulisi olla mielellään avointa ja reilua sekä kasvotusten annettua, jotta päästäisiin aidosti hedelmällisiin keskusteluihin. (Lindolm ym. 2012, 88.)

Topchikin (2003, 122) mukaan yleisimmät asiat, joista esimies saa palautetta ovat:

- riittämätön informaation jako
- ei oteta tiimin jäseniä mukaan päätöksentekoon
- otetaan kunnia itselleen vaikka se kuuluisi tiiminjäsenelle
- ei anneta työntekijälle mahdollisuutta kasvaa ja kehittyä
- annetaan epäselviä ohjeita
- annetaan epämääräistä palautetta
- on puolueellinen tai tekee päätöksiä olettamuksiin perustuen
- mikrojohtaminen.

On olemassa erityyppisiä palautteita ja jokaiseen niistä on erilainen tapa vastata. Asiallinen, korjaava palaute on toisinaan esimiehille hankalin käsiteltävä, sillä silloin palaute on oikea. Paras tapa vastata tällaiseen palautteeseen on myöntyä. Myöntyminen antaa mahdollisuuden virheiden anteeksipyyntöön sekä korjaaviin toimenpiteisiin. Joskus palaute saattaa perustua

vääriin seikkoihin, jolloin esimies voi vastata palautteeseen kahdella eri tavalla. Jos palautteenantaja on tyyni ja halukas kuuntelemaan, esimies voi selvittää väärinkäsityksen. Jos palautteenantaja on kiihtyneessä mielentilassa tai esimies ei ole täysin varma, onko palaute väärää vai ei, hän voi käyttää nk. fogging response -tekniikkaa, jossa hän osittain myöntää, että palautteenantaja voi olla oikeassa ja siten saa tilanteen rauhoittumaan ja itselleen lisäaikaa selvittää asioita. Jos palaute on ollut epäselvää, esimiehen tulee esittää tarkentavia kysymyksiä, sillä muutoin hän ei kykene ottamaan kantaa esitettävään asiaan. (Topchik 2003, 126.)

Esimies omaa johtajuuspersoonallisuuden ja hän vaikuttaa alaisiinsa johtamistyyllillään. Johtajuuspersoonallisuudella tarkoitetaan esimiehen käsitystä hänen omasta johtamistyylistään sekä sitä, miten esimiehet, alaiset ja kollegat näkevät hänen tyyliinsä. Johtajuustyyllillä tarkoitetaan muiden henkilöiden käsitystä henkilön johtamistyylistä. Mitä suurempi ero esimiehen ja muiden käsitys henkilön johtamistyylistä on, sitä suurempi on väärinkäsitysten mahdollisuus näiden ryhmien välillä. Jotta ryhmien väliset näkemyserot voivat kaventua, apuna voi käyttää niin kutsuttua Johari-ikkunaa. Psykologit Joseph Luft ja Harry Ingham kehittivät Johari-menetelmän Yhdysvalloissa Kalifornian yliopistossa 1950-luvulla. (Kumar 2009, 281.)

3.8 Johtajuuspersoonallisuus Johari-menetelmän kautta

Psykologit Luft & Ingham kehittivät Johari-menetelmän Yhdysvalloissa 1950-luvulla ja kyseistä menetelmää käytetään edelleen kehitystyökaluna. Taulukossa 2 kuvataan, miten Johari-menetelmän avulla johtajuuspersoonallisuus voidaan jaotella neljään eri ikkunaan. (Kumar 2009, 281.)

	Henkilö itse tietoinen	Ei ole itse tietoinen
Muut huomaavat	Julkinen	Sokea
Muut eivät huomaa	Yksityinen	Tuntematon

Taulukko 2: Johari-ikkuna (Kumar 2009, 281).

Julkisesta puolesta henkilö on itse tietoinen ja myös muut tunnistavat sen. Organisaatioyhteydessä tämä osuus on hyvin tärkeä ja tätä aluetta tulisi kasvattaa, sillä se vahvistaa johtajuuden tehokkuutta. Mitä laajemmaksi tämä neliö kasvaa, sen parempi organisaation tehokkuuden kannalta. (Kumar 2009, 281.)

Sokea alue on henkilölle itselleen tuntematon mutta muut henkilöt tunnistavat sen. Henkilö saattaa käyttäytyä esimerkiksi loukkaavasti muita kohtaan mutta ei itse tunnista tätä piirrettä itsessään. Yksityinen alue on tuttu henkilölle itselleen mutta ulkopuoliset eivät tunnista sitä. Yksityisellä alueella toimiessaan esimies saattaa esimerkiksi manipuloida toisia henkilöitä siten, että he eivät huomaa tätä tapahtuvan. (Kumar 2009, 281.)

Osa johtajuuspersoonallisuutta kuuluu alueelle, jota henkilö itse tai muut, eivät tunnista. Freudilaisen psykoanalyttisen terminologian mukaan tätä aluetta voidaan kutsua alitajuntaiseksi tai tiedostamattomaksi. Tällä alueella on kuitenkin vaikutusta ihmisen käyttäytymiseen. (Kumar 2009, 281.)

Jotta johtajuuden tehokkuutta voidaan kehittää, tulisi siis julkista osa-aluetta laajentaa siten, että sokea alue pienenee. Tämä tapahtuu parhaiten korostamalla avointa kommunikaatiota ja henkilön tulisi pyytää palautetta muilta ihmisiltä sekä olla vastaanottavainen toisten näkökannoille. Hänen itsensä tulee kommunikoida avoimesti vailla varautuneisuutta. Mitä enemmän henkilö saa muilta palautetta, sitä laajemmaksi siis julkinen osa-alue kasvaa. (Kumar 2009, 282.)

Tuntematonta aluetta voidaan puolestaan stimuloida jatkuvalla palautteen antamisen ja -pyytämisen avulla ja siten ymmärtää henkilön käyttäytymismalleja tietyissä tilanteissa. Nostamalla nämä aiemmin tunnistamattomat mallit tunnistetulle tasolle, siirrytään taas nelikentässä julkiselle puolelle. (Kumar 2009, 282.)

3.9 Esimies-alaiskommunikointi

Kommunikaatiota on tieteessä tutkittu hyvin laajalti. Frank Dance ja Carl Larson tutkivat määritelmää ”kommunikaatio” jo vuonna 1972 he löysivät yli 126 määritelmää sille, mitä kommunikaatiolla tarkoitetaan. Kommunikaatio prosessina on monimutkainen ja sitä on hankala tiivistää tai määritellä. Alla muutama esimerkki erilaisista kommunikaation määritelmistä:

Puhekommunikaatio on ihmisprosessi, joka avulla me ymmärrämme maailmaa ja näemme tämän näkemyksen muiden kanssa. Kommunikaatio on prosessi, joka avulla lähde välittää viestin vastaanottajalle jonkin kanavan välityksellä. Kommunikaatio on prosessi, jossa ihmiset yhteisesti luovat ja määrittelevät sosiaalista todellisuutta. (Trenholm & Jensen. 2008, 4 - 5.)

Kommunikaation voidaan katsoa olevan prosessi, ei asia. Se on jatkuvasti muuttuva, aktiivinen eikä koskaan samanlainen. Jotta voisimme ymmärtää kommunikaatiota, meidän tulee tarkastella sitä, miten se, mitä itse teemme ja sanomme yhdistyy siihen, mitä toiset ihmiset tekevät ja sanovat. Kommunikaatiota tulee siis tarkastella jatkuvana prosessina. (Trenholm & Jensen 2008, 5.)

Tulee muistaa, että suuri osa siitä, minkä ajattelemme olevan todellista, on kommunikaation tulosta. Itse asiassa luomme oman todellisuutemme kommunikaation välityksellä. Tämän vuoksi emme koskaan voi olla täysin varmoja siitä, miten toiset ihmiset näkevät todellisuuden, joten jos yritämme nähdä asiat toisen henkilön näkökannalta, asiat voivat näyttää hyvin erilaiselta. (Trenholm & Jensen 2008, 9.) Tämä on yksi kommunikaation perusasia, joka tulee pitää mielessä henkilöstötutkimuksen tuloksia analysoitaessa, sillä esimiesalaiskommunikaatio voi tuntua eri osapuolilta hyvinkin erilaiselta.

Kommunikaatio voi toimia kontrollin välineenä. Joudumme helposti tilanteeseen, jossa luotu kommunikaatio alkaa kontrolloida toimiamme esimerkiksi menestyksen, maineen ja suoriutumisen suhteen. Tulee muistaa, että kommunikaatio on kulttuurisidonnaista. (Trenholm & Jensen 2008, 9.)

Kommunikaatio vaatii yhteistyötä - kulttuurillisten tekijöiden lisäksi kommunikaatioomme vaikuttaa jokainen henkilö, jonka kanssa kommunikoimme. Ihmisten välisessä kommunikoinnissa oleellisinta on se, mitä ihmiset tekevät, kun he ovat yhdessä eikä se, mitä he tekevät ollessaan yksin. Jotta mikään suhde (työ- tai yksityiselämässä) voisi onnistua, kaikkien osapuolten tulee ponnistella ollakseen hyviä kommunikoijia. (Trenholm & Jensen 2008, 10.)

Tehokas ja riittävä kommunikointi työntekijöiden ja johdon välillä johtaa työntekijöiden korkeaan moraaliin. Työntekijöiden moraaliin vaikuttaa kohottavasti, jos yrityksen johto aidosti kuuntelee heitä, pyytää työhön liittyviä neuvoja, informoi työnkuvaan liittyvissä asioissa sekä saa työntekijät tuntemaan itsensä aidosti merkitykselliseksi organisaatiolle. (Kumar 2009, 139.)

Johtajuus perustuu pitkälti kommunikaatioprosessiin, sillä kommunikointi vaikuttaa käyttäytymiseen sekä alaisten suoriutumiseen. Kyvyttömyys kommunikoida on selkeä uhkatekijä silloin, kun pitäisi vaikuttaa ihmisiin. (Kumar 2009, 275.)

Kommunikoinnissa on helppo epäonnistua. Itse asiassa tutkittaessa erilaisia henkilöstökyselyjä, kommunikointi on alue, jossa lähes aina löytyy jatkuvasti parannettavaa. Tietoa ei saada riittävästi tai riittävän ajoissa, tieto voi olla epäselvää, joku voi loukata toista henkilöä tiedostamattaan jne.

Trenholm & Jensen (2008, 10) määrittelevät tehokkaan kommunikointikyvyn seuraavasti: ”Kommunikointikyvykyys on taito kommunikoida henkilökohtaisesti tehokkaalla sekä sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla.” Trenholm & Jensenin mukaan (2003, 10 - 11) ollakseen taitava kommunikoija, henkilön tulee ensin tietää, miten seuraavat viisi asiaa tehdään hyvin:

- käsitteistön oikein määritteleväminen
- strategisten tavoitteiden asettaminen
- sosiaalisten roolien haltuun ottaminen
- itsestään arvostettavan kuvan antaminen toisille henkilöille
- älykkäiden viestien luominen.

Charles Redding on julkaisussaan *Communication Within the Organization: An Interpretative Review of Theory and Research* (1972, 443) määritellyt kommunikoinnin ominaisuuksia, jotka liittyvät voimakkaimmin tehokkaaseen esimiesviestintään. Hänen mukaansa tehokkaat esimiehet:

- Ovat halukkaita kommunikoidaan ja nauttivat keskusteluista alaistensa kanssa.
- Ovat halukkaita kuuntelemaan sekä ryhtyvät tarvittaviin toimenpiteisiin vastatakseen alaistensa kehitysehdotuksiin tai valituksiin.
- Ovat taipuvaisempia kysymään tai taivuttelemaan työntekijöitään sen sijaan että käskisivät tai vaatisivat heitä tekemään asioita.
- Ovat avoimia antamaan tietoa itseltään eteenpäin alaisilleen, antaa etukäteen ilmoituksen muutoksista sekä selittää syyt erilaisten toimintatapasuositusten tai säännösten takana.

Tämän päivän litteissä organisaatioissa jokaisen johtajan ja esimiehen tulee osata kommunikoida. Myös kommunikointivälineet ovat kehittyneet nopeasti vuosien saatossa ja erilaiset elektroniset kommunikointikeinot ovat tulleet perinteisten kommunikointiväylien rinnalle. Organisaatiokommunikaation sisältö on myös muuttunut: aiemmin julkaistiin enemmän henkilökohtaiseen elämään liittyviä uutisia kun nyt keskitytään enemmän yrityksen tavoitteiden ja arvojen julkistamiseen. (Corraro ym. 1994, 4.)

Työntekijöillä on usein erittäin yksinkertaiset tiedontarpeet. He haluavat tietää, mikä aiheuttaa ongelman, miten yritys aikoo ratkaista asian, mikä heidän roolinsa työntekijänä on sekä miten he saavat lisää valtaa ottaakseen lisää vastuuta. Yritykset ovat ymmärtäneet, että

työntekijöitä tulee informoida. Jos työntekijä ei ymmärrä liiketoiminnan haastetta, he eivät voi tuottaa lisäarvoa (Corraro ym. 1994, 5.)

Corraro ym. (1994, 6) kertovat kirjassaan seuraavat syyt, miksi esimies on usein haluton jakamaan informaatiota alaistensa kanssa:

- Tiedon luovuttaminen tarkoittaa vallan luovuttamista.
- Tiedon antaminen vie aikaa.
- Säännöt siitä, mistä voidaan puhua, ovat tiukat.
- On liian vaikeaa selittää liiketoimintaan liittyviä asioita työntekijöille.
- Esimies ei tiedä enempää kuin alaisetkaan.
- Totuuden kertominen saa ylemmän johdon näyttämään huonolta.

On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että jos työntekijät eivät saa tietoa esimieheltään, he käyttävät muita reittejä saadakseen informaatiota. Nykypäivän koulutetulle työntekijöille ei riitä tieto siitä, mitä tehdään vaan sen lisäksi tulee informoida siitä, miksi asioita tehdään ja miten. Tällaista tietoa ei voi saada huhupuheiden perusteella.

Työntekijät, jotka ymmärtävät yrityksen päämäärät ja tavoitteet sekä roolinsa niiden saavuttamisessa, tukevat todennäköisemmin toimenpiteitä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi kuin henkilöt, jotka eivät niitä ymmärrä. Tällaiset henkilöt myös jättävät yrityksen harvemmin kuin henkilöt, jotka eivät ole sitoutuneita yrityksen päämääriin. Yrityksen johtoa tulee myös kouluttaa kommunikoimaan, sillä työntekijät haluavat oikea-aikaista tietoa johdolta. Yrityksen tulee kommunikointistrategiassaan painottaa, että työntekijöiden tulee tuntea yrityksen tavoitteet sekä sen, miten tavoitteisiin päästään ja heidän oman roolinsa siinä. Viestinnän tulee olla jatkuvaa ja kaksisuuntaista. (Corraro ym. 1994, 26.)

Hyvä viestintä on hyvää liiketoimintaa. Mitä enemmän ihmisiä työskentelee ongelman ratkaisemiseksi, sen suurempi on mahdollisuus onnistua. Kommunikaatio on kuin liima, joka sitoo ihmisiä yhteen työskentelemään yhteisen päämäärän hyväksi. Jos työntekijöille ei anneta riittävää tietoa tai anneta heidän osallistua ongelman ratkaisuun, se saattaa johtaa muun muassa kasvaviin poissaoloihin sekä tuottavuuden madaltumiseen. (Corraro ym. 1994, 10.)

Viestintä on johdon vastuulla ja johdon suoriutumista tulee arvioida ja palkita myös sen perusteella, miten hyvin he hoitavat kommunikaatiota. Työntekijöiden vastuulla on tuottaa ideoita sekä ehdotuksia sen suhteen, miten he voivat hoitaa työnsä paremmin. Informaatiotarpeet ovat vaihtelevia ja viestintäprosessien täytyy tuottaa oikeaa tietoa oikeaan aikaan oikeille henkilöille. Viestintäprosessi voi olla luotettava ainoastaan silloin, kun sekä hyvät että huonot uutiset kommunikoidaan. On myös hyvä muistaa, että joskus tietoa voidaan antaa ta-

kautuvasti, kun sen ajantasainen antaminen ei ole mahdollista, esimerkiksi pörssiyhtiöissä. (Corraro ym. 1994, 27.)

Kommunikaatiossa on kaksi eri puolta - järjestelmäpuoli, joka hyödyntää oikeaa viestintäkanavaa sekä inhimillinen puoli, joka toimittaa tiedon uskottavalla ja ihmisläheisellä tavalla. Viestillä tulee olla sekä ruumis että sielu. Hyvä viestintä on huolellisesti suunniteltua. Se lähtee ylhäältä alas, sitä tuetaan kirjallisella materiaalilla sekä se on osa esimiehen omaa arviointia. Viestintä keskittyy liiketoiminnallisiin asioihin. (Corraro ym. 1994, 27.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset Yritys X:ssä

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastattelututkimuksena, jolloin esitetyt kysymykset ja esittämisjärjestys oli kaikille haastateltaville samat. Organisaatiosta valittiin seitsemän haastateltavaa siten, että saatiin mahdollisimman monipuolinen otos. Kuudella seitsemästä haastateltavalla on eri esimies (67 % organisaation esimiehistä), jonka lisäksi 30 % haastateltavista toimii itse esimiestehtävässä. 30 % vastaajista osallistuu myös johtoryhmätyöskentelyyn. 43 % haastateltavista tekee myyntiedustajan työtä eri paikkakunnalla kuin missä heidän esimiehensä fyysisesti on ja yhden vastaajan raportointilinja on Suomen ulkopuolella matriisiorganisaatiossa. Neljä haastattelua tehtiin tapaamalla haastateltavat henkilökohtaisesti ja kolme haastattelua toteutettiin puhelimitse.

Tutkimuksessa on oleellista ymmärtää, miksi Yritys X on valinnut tietyt kysymykset mukaan johdon tehokkuusindeksiin ja miten haastateltavat kokevat kyseiset asiat. Olen verrannut haastateltavien vastauksia teoreettiseen viitekehukseen.

4.1 Roolimallius

Haastattelututkimuksen ensimmäinen osio käsittelee roolimalliutta. Kysymys pohjautuu henkilöstötutkimuksen väittämään ”Suora esimieheni on yrityksen arvojen roolimalli”. Kyseistä väittämää ja siitä saatuja tuloksia vuosina 2011 ja 2012 käsitellään opinnäytetyön sivulla 9. Roolimalliuteen liittyvät haastattelukysymykset ovat seuraavat:

- K1: Miksi mielestäsi on tärkeää, että esimies toimii yrityksen arvojen roolimallina?
- K2: Onko sinulla yrityksessä roolimallia? Jos on, kuvaile hänen käyttäytymistään. Jos ei, niin miksi? Onko roolimallisi vaihtunut työuran edetessä?
- K3: Vuonna 2011 ”samaa mieltä” indeksi oli 76 % ja vuonna 2012 indeksi oli 85 %. Samaan aikaan neutraalien vastausten lukumäärä on pudonnut 32 %:sta 6 %:iin. Kumman tekijän arvioisit olevan määräävä muutoksessa a) vastustekniikan muutos b) esimiehet parantaneet suoritustaan yrityksen arvojen roolimallina?

Opinnäytetyössä lähestytään haastateltavien vastauksia peilaten niitä teoreettiseen viitekehukseen. Aluksi esitetään teoreettinen viitekehys, jonka jälkeen esitetään haastateltavien vastauksia haastattelukysymyksiin. Tämän jälkeen vastauksia on verrattu teoreettiseen viitekehukseen.

Johtajan tulee noudattaa yrityksen pelisääntöjä, periaatteita sekä ohjeita kirjaimellisesti oman ja yrityksen uskottavuuden vuoksi. Tämä ei yksin riitä vaan johtajan tulee toimia yleisenä esimerkkinä muulle organisaatiolle sekä noudattaa poikkeuksetta yleisiä eettisiä periaatteita. Toisaalta johtajalla tulee olla sellaiset työskentelyolosuhteet, että hän voi toimia tehokkaasti ja olla uskottava ulkopuolisille tahoille. (Hiltunen 2011, 142.)

Luottamus johtoon on yksi tärkeimmistä tekijöistä liittyen korkeaan moraaliin. Jos yrityksen johto käyttäytyy oikealla tavalla, on luonnollista, että johto silloin saavuttaa luottamusta sekä luo hyvää moraalia. Synnyttääkseen luottamusta, johdon tulee toimia reilusti kaikkia kohtaan, olla auttavainen, ystävällinen, rehellinen, kyvykäs sekä ymmärtää liiketoiminnan täydellisesti. Vain siten hän voi johtaa ihmisiä oikeasta näkökulmasta. Johtaja, joka kykenee motivoimaan työntekijöitä yhteisiin toimenpiteisiin, selventämään heille vastualueet sekä myös kuuntelemaan työntekijöiden huolenaiheita, kykenee saavuttamaan työntekijöiden luottamuksen. (Kumar 2009, 139.)

Jotta esimies voisi toimia roolimallina, hänellä tulee olla korkea moraali. Sanalla ”moraali” voidaan viitata organisaation yksilöiden eri ryhmien suhtautumisena työympäristöön, yritykseen ja sen johtoon. Moraali on läheisessä yhteydessä motivaatioon sekä haluun tehdä työtä eli hyvä motivaatio johtaa korkeaan moraaliin. (Kumar 2009, 132.)

Moraaliin ja sääntöjen noudattamiseen liittyvät asiat nousevat erityisesti esille jokaisen haastateltavan vastauksissa (Henkilöt A - G.) Esimiehen toimiminen roolimallina koetaan täysin välttämättömäksi edellytykselle sille, että henkilö ylipäänsä voi toimia esimiehenä. (Henkilö A.) Esimiehellä ei ole uskottavuutta, jos hän ei noudata sääntöjä. (Henkilö C.) Säännöt helpottavat työskentelyä, kun kaikki toimivat samalla tavalla. (Henkilö C.)

Henkilö C:n mukaan sääntöjen johdonmukainen noudattaminen antaa esimiehelle uskottavuutta. Organisaation kannalta koetaan yleisesti ongelmalliseksi, jos esimies ei noudata sääntöjä. Ei voida olettaa, että yrityksen arvot siirtyisivät alaspäin organisaatiossa, jos johto ei toimi niiden mukaisesti. (Henkilöt B, D ja G.)

Professori Donald Gibsonin mukaan on olemassa kaksi päänäkemystä roolimallista. Perinteinen näkemys kuvaa roolimallin henkilöksi, joka on tärkeä yksilön urakehityksen kannalta. Nämä henkilöt ovat usein johtajia, esimiehiä, opettajia tai valmentajia. He tarjoavat yksilölle kehit-

tymisidentiteetin tuottamalla mielikuvan henkilöstä, jollaiseksi he itse haluaisivat tulla. Roolimallit antavat innoitusta sekä motivoivat jäljittelemään heidän käytöstään tai tyyliään. (Gibson 2003, 591.)

Henkilö B kertoo, miten koko tiimi näyttää usein esimieheltään. Tiimin jäsenet jäljittelevät usein niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä esimiestään. Koko organisaation hyvinvoinnin kannalta on siten hyvin oleellista, että esimiehet edustavat avointa ja yhteistyökykyistä toimintatapaa. Päinvastaista tapaa edustava esimies muuttaa helposti koko osastonsa hankalaksi yhteistyökumppaniksi.

Uran myöhäisessä vaiheessa henkilöt painottavat roolimallin erityisosaamista. Ammatillisen osaamisen vahvistaminen tulee tärkeämmäksi kuin roolimallin henkilökohtaiset ominaisuudet ja roolimalleja voi olla useilta eri osaamisalueilta. Kollegat ja alaiset voivat nousta roolimalliksi tässä uravaiheessa, sillä yrityksessä ei välttämättä ole enää montaa hierarkiassa ylempänä olevaa potentiaalista roolimallia. Negatiiviset havainnot lisääntyvät urakehityksen mukana ja vahvistavat sitä, miten henkilö itse ei halua käyttäytyä. (Gibson 2003, 601.)

Yllä oleva Gibsonin määritelmä nousee esille pitkään yrityksen palveluksessa olleen Henkilö B:n haastattelussa. Hänen mukaansa roolimallilla tulee olla ammatillista erityisosaamista ja tämän lisäksi roolimalleja voi olla useita ja he voivat olla uran eri vaiheissa olevia henkilöitä mukaan lukien nuoret, uudet työntekijät.

Haastateltavilta kysytään heidän määritelmiään siitä, minkälainen on hyvä roolimalli. Vastusten perusteella hyvällä roolimallilla on muun muassa seuraavia ominaisuuksia:

- Roolimalli on hyvin perillä yrityksen asioista, säännöistä, toimintatavoista, hän on luotettava ja avulias. Häntä kohtaan voi olla avoin, empaattisuus ja kyky kuunnella on tärkeää. (Henkilöt C ja E.)
- Roolimallin tulee olla myyntihenkinen, analyttinen ja asiakaslähtöinen. Hänellä tulee olla luontainen karisma. Hän toimii luontaisesti yrityksen arvojen mukaisesti sekä kykenee motivoimaan toisia ihmisiä näyttämällä esimerkkiä omilla työskentelytavoillaan. (Henkilö B.)
- Roolimalli hioutuu vuosien saatossa. Roolimallin tulee olla keskusteleva sekä kyseenalaistaa asioita positiivisella tavalla. (Henkilö D.)

Roolimallilta odotettavat asiat ovat hieman erilaisia riippuen siitä, minkälaisessa positiossa haastateltava henkilö toimii. Yleistäen voisi sanoa, että mitä ylemmäs organisaatiossa mennään, sitä enemmän roolimallilta odotetaan strategista sekä liiketoiminnan täydellistä osaamista. Henkilö B nimeää organisaatiosta roolimallin muut haastateltavat luettelevat lähinnä piirteitä, joita roolimallilta odotetaan. Negatiivinen roolimallius nousee esille ainoastaan

Henkilö B:n haastattelussa, muut haastateltavat käsittävät roolimallin positiivisena samaistumisen kohteena. Kaikki vastaajat ovat täysin yksimielisiä siitä, että esimiehen tulee toimia yrityksen arvojen roolimallina.

Yhtenä osana opinnäytetyötä oli selvittää, mitkä käytännöt ovat vaikuttaneet parantuneeseen ”samaa mieltä” -indeksiin vai vaikuttaako vastaustekniikan muutos, eli neutraalin vastausvaihtoehdon välttäminen, enemmän kuin tehdyt konkreettiset toimenpiteet. Vuoden 2012 henkilöstötutkimuksen seurantatutkimuksessa 85 % vastaajista oli sitä mieltä, että suora esimies on yrityksen arvojen roolimalli, kun vastaava luku vuonna 2011 oli 63 %. Neljä seitsemästä vastaajasta (Henkilöt A, C, D ja F) päätyvät tämän kohdan osalta lopputulokseen, että parantuneen tuloksen suurempi syy on vastaustekniikan muutos kuin muuttuneet käytänteet, kahden haastateltavan mielestä (Henkilöt B ja G) esimiesten käyttäytyminen yrityksen arvojen roolimallina on vahvistunut ja yhden haastateltavan mielestä (Henkilö E) molemmilla tekijöillä on yhtä suuri merkitys.

Toisaalta koetaan, että henkilöstötutkimuksen kysymysten läpikäynti henkilöstön kanssa on auttanut ymmärtämään paremmin kymysten sisältöä ja tehnyt myös esimiehet paremmin tietoisiksi oman roolimalliutensa tärkeydestä organisaation menestykselle. Henkilöt, jotka painottavat vastaustekniikan muutoksen olevan määräävä tekijä indeksin nousuun kertovat, että esimiesten käytöksessä on tapahtunut positiivista muutosta.

4.2 Palautteen pyytäminen

Haastattelututkimuksen toinen osio käsittelee alaiselta esimiehelle annettavaa palautetta. Kysymykset pohjautuvat henkilöstötutkimuksen väittämään ”Suora esimieheni kannustaa antamaan palautetta hänen tehokkuudestaan johtajana”. Kyseistä väittämää ja siitä saatuja tuloksia vuosina 2011 ja 2012 käsitellään opinnäytetyön sivulla 10. Haastattelukysymykset ovat seuraavat:

- K4: Kuinka usein mielestäsi esimiehen tulee pyytää alaisiltaan palautetta ja millä tavoin?
- K5: Oletko huomannut, että antamallasi palautteella on ollut vaikutusta esimiehen käyttäytymiseen?
- K6: Pystytkö mielestäsi antamaan palautetta rehellisesti ja avoimesti ja esimiehesi on avoin palautteelle? Tuntuuko mielestäsi siltä, että palautettasi arvostetaan?
- K7: Vuonna 2011 ”samaa mieltä” indeksi oli 42 % ja 2012 67 %. Samaan aikaan neutraalien vastausten lukumäärä on pudonnut 42 %:sta 9 %:iin. Kumman tekijän arvioisit olevan määräävä muutoksen suhteen a) vastaustekniikan muutos b) esimiehet parantaneet suoritustaan pyytämällä palautetta?

Jos organisaatiossa ei ole totuttu antamaan palautetta esimiehille, siihen pitää rohkaista ja jopa pakottaa. On kuitenkin muistettava, että samat säännöt koskevat alhaalta ylöspäin annettavaa palautetta kuin alaisillekin annettavaa. Positiivista palautetta ei saa unohtaa mutta mielistelyä on syytä välttää. Johtajan toimenkuva on usein hyvin yksinäinen ja alaisilta saatu palaute voi olla tehokasta ja nostaa myös johtajan työmotivaatiota. (Hiltunen 2011, 132.) Alaisilla on tärkeä rooli parantaessaan johtamisen laatua toimittamalla oikeaa tietoa, haastamalla heikkoja päätöksiä, vastustamalla asiattomia vaikutusyrityksiä, antamalla tukea ja rohkaisua, valmennusta ja neuvoja. (Yukl 1998, 170.)

Palautteen pyytäminen työntekijöiltä auttaa ymmärtämään, miten lähellä todellisuutta yrityksen johto on. Palautteen arvokkuutta lisää se, jos työntekijät ovat myös valmiita esittämään ideoita, joiden avulla yrityksen suoriutumista voidaan parantaa. Kysymys siitä, tulisiko palautteen olla nimetöntä, on usein monimutkainen. Kehittyneessä ja avoimessa toimintaympäristössä rehellistä ja suoraa palautetta arvostetaan. Suurissa yrityksissä tulee olla järjestelmälliset menetelmät palautteen keräämistä varten. (Corraro ym. 1994, 58.)

Yritys X:ssä esimiesten tulee pyytää palautetta alaisiltaan vähintään kaksi kertaa vuodessa pidettävissä kehityskeskusteluissa. Tämän aiheen osalta haastateltavien osalta ei vallitse yhtä suurta yksimielisyyttä kuin esimiehen roolimalliuudesta. Kuusi vastaajaa seitsemästä (Henkilöt A, B, D, E, F ja G) on sitä mieltä, että esimiehelle annettava palaute on riittävä kaksi kertaa vuodessa pidettävissä kehityskeskusteluissa - toisaalta korostetaan välittömän palautteenannon merkitystä tarvittaessa. Avoimessa organisaatiokulttuurissa palautteenannon tulisi tapahtua spontaanisti sen sijaan, että odotetaan palautteen antamisen kanssa kehityskeskusteluun. (Henkilöt A-G.) Esimiesasemassa itse toimivat henkilöt kokevat puolestaan palautteenpyytämisen tarpeen suuremmaksi kuin henkilöt, joilla ei ole alaisia.

Yleisesti ottaen vastaajat ovat sitä mieltä, että annetulla palautteella on ollut vaikutusta esimiehen käytökseen. Henkilö D kertoo, että palautteenannon myötä esimies on muuttanut käyttäytymistään välittömästi. Kahden haastateltavan vastauksissa nousee esille, että palaute on otettu vastaan mutta on esimiehen persoonasta kiinni, muuttaako annettu palaute esimiehen käyttäytymistä. Mielestäni tämä kohta ei täysin korreloi siihen, miten tarpeelliseksi katsotaan antaa palautetta esimiehelle, sillä sen positiiviset vaikutukset ovat selkeästi havaittavissa. Tämä tukee Johari-ikkunan määritelmää siitä, että henkilön julkisen puolen kasvattaminen, eli sen alueen, josta hän on itse tietoinen ja jonka muut muut huomaavat, vahvistaa johtajuuden tehokkuutta.

Palautteen antaminen omalle esimiehelle on edelleen aika uutta suomalaisessa yrityskulttuurissa ja se vaatii vielä totuttelua mutta jatkuvalla harjoittelulla siitä muodostuu osa normaalia johtamiskulttuuria. Kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että he kykenevät antamaan palautetta rehellisesti ja että heidän antamallaan palautteella on merkitystä. Tosin asiassa on ero-

ja eri esimiesten välillä; osa osaa kuunnella palautetta mutta ei välttämättä sisäistä sitä yhtä hyvin kuin toiset. Lisäksi jokainen esimies ei ole yhtä avoin palautteelle kuin toinen ja alainen joutuu harkitsemaan, minkälaisesta asiasta hän haluaa antaa palautetta.

Vuoden 2012 henkilöstötutkimuksen seurantalutkimuksessa 67 % vastaajista oli sitä mieltä, että suora esimies kannustaa antamaan palautetta hänen tehokkuudestaan johtajana, kun vastaava luku vuonna 2011 oli 42 %. Neljä haastateltava (Henkilöt A, D, E, F) päätyi tämän kohdan osalta lopputulokseen, että parantuneen tuloksen suurempi syy on vastaustekniikan muutos kuin muuttuneet käytänteet ja henkilöiden B, C ja G mielestä palautetta on pyydetty selkeästi aiempaa useammin.

Toisaalta myös koetaan, että henkilöstötutkimuksen kysymysten läpikäynti henkilöstön kanssa on auttanut ymmärtämään paremmin kysymysten sisältöä ja tehnyt myös esimiehet paremmin tietoisiksi palautteen pyytämisen tärkeydestä organisaation menestykselle. Yrityksen kaikkia esimiehiä on ohjeistettu pyytämään säännöllisesti ja vähintään kaksi kertaa vuodessa palautetta alaisiltaan heidän tehokkuudestaan johtajana ja tämä näkyy selkeästi 25 prosenttiyksiköä parantuneessa ”samaa mieltä” -indeksissä.

4.3 Viestintä

Haastattelututkimuksen kolmas osio käsittelee viestintää. Kysymykset pohjautuvat henkilöstötutkimuksen väittämiin ”Suora esimieheni kommunikoi tehokkaasti osastomme tavoitteet” sekä ”Suora esimieheni kommunikoi avoimesti ja rehellisesti”. Kyseisiä väittämiä ja niistä saatuja tuloksia vuosina 2011 ja 2012 käsitellään opinnäytetyön sivuilla 11 ja 12. Tämän lisäksi halutaan selvittää, mistä asioista henkilöstö kaipaa lisää viestintää. Haastattelukysymykset ovat seuraavat:

- K8: Minkä tyyppisistä asioista kaipaisit lisää viestintää esimieheltäsi
- K9: Kuinka selkeästi ja tehokkaasti esimiehesi on viestinyt osastonne tavoitteet?
- K10: Vuonna 2011 ”samaa mieltä” indeksi oli 68 % ja 2012 82 %. Samaan aikaan neutraalien vastausten lukumäärä on pudonnut 22 %:sta 6 %:iin. Kumman tekijän arvioit olleen määräävä muutoksen suhteen a) vastaustekniikan muutos b) esimiehet parantaneet suoritustaan kommunikoimalla tehokkaasti osaston tavoitteet?

Tehokas ja riittävä kommunikointi työntekijöiden ja johdon välillä johtaa myös työntekijöiden korkeaan moraaliin. Työntekijöiden moraaliin vaikuttaa kohottavasti, jos yrityksen johto aidosti kuuntelee heitä, pyytää työhön liittyviä neuvoja, informoi työnkuvaan liittyvissä asioissa sekä saa työntekijät tuntemaan itsensä aidosti merkitykselliseksi organisaatiolle. (Kumar 2009, 139.)

Trenholm & Jensen (2008, 10) määrittelevät tehokkaan kommunikointikyvyn seuraavasti: ”Kommunikointikyvykyys on taito kommunikoida henkilökohtaisesti tehokkaalla sekä sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla.” Trenholmin ja Jensenin mukaan (2003, 10 - 11) ollakseen taitava kommunikoija, henkilön tulee ensin tietää, miten seuraavat viisi asiaa tehdään hyvin:

- käsitteistön oikein määrittelemine
- strategisten tavoitteiden asettaminen
- sosiaalisten roolien haltuun ottaminen
- itsestään arvostettavan kuvan antaminen toisille henkilöille
- älykkäiden viestien luominen.

Haastateltavien vastaukset kolmannen osion kysymyksiin kiteytyvät mielestäni hyvin pitkälle edellä mainittuihin Kumarin ja Trenholmin & Jensenin määritelmiin. Kriittisimmät näkemykset liittyvät lähinnä yrityksen sisäiseen tiedotukseen käytännön työhön vaikuttavista asioista liittyen esimerkiksi tuotteen saatavuuteen. Lisätietoa kaivataan konkreettisesti omaan työhön vaikuttavista asioista kuten lanseeraus aikatauluista. Yleisesti ottaen yritykseltä toivotaan suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä asioissa sekä sitä, että sovituisissa asioissa pysytään. Pitkän aikavälin strategian viestimistä pidetään toivottavana. (Henkilö B.)

Esimiehet ovat viestittäneet osaston tavoitteet hyvin selkeästi ja näitä tavoitteita seurataan säännöllisesti. Erilaisissa työtehtävissä olevilla henkilöillä on toki erilaiset tavoitteet ja numeraalisia tavoitteita on selkeämpi seurata kuin laadullisia tavoitteita.

Kolme haastateltavaa seitsemästä (Henkilöt A, D, F) päätyi esimieheltä saatavaan viestintään liittyvien asioiden osalta lopputulokseen, että parantuneen tuloksen suurempi syy on vastausmekaniikan muutos kuin muuttuneet käytänteet. Henkilöiden B, C, E ja G mielestä viestinnällisissä asioissa on kehitytty hyvään ja avoimeen suuntaan.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Mielestäni lopputyön tekeminen on ollut hyvin mielenkiintoista. Henkilöstötutkimuksissa toistuvat usein tietyn tyyppiset kysymykset ja niiden taustojen pohtiminen on ollut avartavaa. Organisaation toimivuuden kannalta oleellista on, että esimiehet toimivat yrityksen arvojen roolimallina, pyytävät palautetta toiminnastaan sekä viestintä toimii asianmukaisesti. Kuitenkin näistä asioista henkilökunnan kanssa keskusteleminen ja tutkimusten kautta vastausten pyytäminen konkretisoi asioita ja näyttää yritykselle, mihin asioihin tulee erityisesti panostaa.

Haastateltavien vastauksissa painottuu erityisesti esimiesten yrityksen arvojen roolimalliuden tärkeys. Yritys X:n arvoja ovat nopea toiminta, ennakointi, päättäväisyys, riskinotto, intohimo saada vaikeimmatkin asiat tehdyksi, luottamus, nöyryys, rehellisyys, kuunteleminen, oppimi-

nen ja jakaminen. (Yritys X:n internetsivut 2013.) Kansainvälisessä yrityksessä on tarkat globaalit toimintaohjeet ja näiden noudattamisella on suuri merkitys. Jokaisen esimiehen tulee toimia tavalla, että hän voi olla esimerkkinä alaiselleen. Yritys ei voi toimia tehokkaasti, jos yksi esimies toimii yrityksen arvojen vastaisesti, sillä tällä toiminnalla hän levittää väärää asennetta. Tällainen asenne tarttuu helposti esimiehen alaisuudessa toimiviin henkilöihin, jolloin koko osastosta voi tulla hankala yhteistyökumppani yrityksen muille osastoille. Haastattelujen ensimmäinen osa-alue liittyen roolimalliuteen nousee tärkeimmäksi osa-alueeksi.

Haastattelututkimuksen toinen osa-alue käsittelee esimiehen alaiselta pyytämää palautetta. Tätä kysymystä ei tunnuta painotettavan yhtä tärkeäksi kuin roolimalliutta. Palautteen pyytäminen on edelleen vielä aika nuorta suomalaisessa yrityskulttuurissa mutta johtajuuden muuttuessa myös toimintatavat muuttuvat. Esimiehen oman kehityksen kannalta on oleellista, että hän saa palautetta nimenomaan omilta alaisiltaan, koska tämä on hänen oman kehityksensä kannalta ensiarvoisen tärkeää. Tässä voidaan käyttää myös apuna 360-asteen menetelmää, jossa palautetta pyydetään kyselylomakkeen avulla esimieheltä itseltään, hänen kollegoiltaan, esimieheltään ja alaisiltaan. Toisaalta mikään kysely ei voi korvata esimiehen suoraa saamaa palautetta. Esimiehen tulee pyrkiä luomaan sellainen työskentelyilmapiiri, jossa alainen voi antaa välitöntä rakentavaa palautetta. Alaisen tulisi omalta osaltaan muistaa, että esimiehelle voi antaa positiivista palautetta - positiivinen palaute auttaa vahvistamaan myönteistä käyttäytymistä.

Vastaukset tutkimuksen kolmanteen osioon olivat mielestäni hieman yllättäviä. Yleensä viestinnästä on runsaasti parantamisehdotuksia mutta vastauksista jäi puuttumaan selkeitä parannusehdotuksia. Yleisellä tasolla viestintää halutaan lisää monesta eri asiasta mutta varsinaiset konkreettiset ehdotukset liittyivät käytännön myyntityötä tekevien henkilöiden toiveisiin saada ajoissa tietoa mm. mahdollisista tulevista lanseerauksista tai muutoin työhön liittyvistä asioista. Yritys on aloittanut vuoden 2011 tutkimuksen tulosten jälkeen muun muassa säännöllisiä aamiaispalavereja, jossa jokainen osasto jakaa tietoa toiminnastaan ja tulevista projekteista. Mielestäni haastateltavien vastaukset osoittavat, että tällä alueella ei ole suuria ongelmia.

Johtopäätöksenä haastatteluista voidaan todeta, että suurimpana syynä parantuneisiin tuloksiin on vastaustekniikan muutos eli se, että neutraalia vastausvaihtoehtoa on vältetty. Tässä tapauksessa painotus on ollut kuitenkin enemmän ”samaa mieltä” -vastausvaihtoehdon suuntaan kuin ”eri mieltä” -vaihtoehdon suuntaan. Positiivista kehitystä on siis aidosti tapahtunut. Lähes jokainen vastaaja oli myös sitä mieltä, että aitoa muutosta on tapahtunut. Voidaan todeta, että asioista keskustelemalla ja lisäämällä tietoisuutta pystytään vaikuttamaan asioihin. Kertaamalla esimiehille säännöllisesti tutkimuskysymyksiä liittyen esimerkiksi roolimalliuteen ja palautteen pyyntöön sekä viestintään, voidaan vahvistaa heidän kehitystään positiiviseen

suuntaan. Oleellista henkilöstötutkimuksen kannalta on se, että tuloksista keskustellaan ja niiden ympärille rakennetut toimintasuunnitelmat ovat yhdessä henkilöstön kanssa hyväksytyt ja että ne toteutetaan järjestelmällisesti sekä niistä tiedotetaan. Toimintasuunnitelmat tulee rakentaa harkitusti keskittyen kerrallaan korkeintaan kolmeen asiaan, jotka viedään loppuun saakka. Tällä tavoin yrityksen johto lisää myös henkilöstön luottamusta toimiinsa. Yrittämällä korjata kerralla kaikki tutkimuksissa esille nousseet ongelmakohdat, yritetään helposti hoitaa kerralla liian suurta kokonaisuutta, jolloin tulokset jäävät vaillinaisiksi ja sitä kautta henkilöstön luottamus johtoa kohtaan saattaa laskea.

5.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Mielestäni opinnäytetyön alainen tutkimus täyttää tutkimukselle asetetut reliabiliteetti- sekä validiteettivaatimukset. Validiteetin kannalta olennaista on se, että tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat samoin kuin se, että tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata eli mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Tutkimus itsessään perustuu henkilöiden itse vastaamaan henkilöstökyselyyn, jossa vastausaste on ollut 94 %. Vertailtavat tutkimuskysymykset ovat pysyneet muuttumattomana, joten niiden perusteella on mahdollista tehdä päätelmiä.

Tutkimuksen tavoitteet ovat yrityksen kannalta valideja - selvittämällä, mitkä seikat johtavat johdon parantuneeseen tehokkuusindeksiin voidaan vaikuttaa suoraan yrityksen suoriutumiseen sekä henkilöstön työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Yrityksen on myös tärkeä tietää, mikä mahdollinen osuus vastaustekniikan muutoksella (neutraalien vastausten osuus laski huomattavasti) johdon tehokkuusindeksin kasvuun, eli sitä kautta saada selville, ovatko johdon toimenpiteet yksinään riittäneet nostamaan tehokkuusindeksiä 18 prosenttiyksikköä vuodessa. Myös tutkimuksen reliabiliteettivaatimus täyttyy - kysymykset ovat vuodesta toiseen muuttumattomia, vastausasteikko on sama 1 ... 5 ja tutkimus on jatkuvaa. Seuraava laaja henkilöstötutkimus toteutetaan kesällä 2013. Haastattelututkimuksen kysymykset on laadittu siten, että ne pohjautuvat opinnäytetyön teoriataustassa esitettyihin teorioihin sekä henkilöstötutkimuksen kysymyksiin.

5.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusideat

Mielestäni Yritys X:ssä on panostettu kiitettävästi henkilöstötutkimuksen tulosten analysointiin ja tulosten perusteella on laadittu toimintasuunnitelmat. Tulokset on käyty läpi henkilöstön kanssa yhteisissä palavereissa ja henkilöstö on osallistunut työryhmissä suunnittelemaan eri toimenpiteitä, joilla käytäntöjä voidaan parantaa. Esimiehiä on myös säännöllisesti muistutettu tutkimuksen aihepiiriin liittyvistä asioista ja korostettu, että henkilöstötutkimus ja sen tulokset ovat yritykselle erittäin tärkeitä.

Jatkossa Yritys X:n tulisi vielä entistä voimakkaammin panostaa konkreettisiin toimenpiteisiin sekä niistä viestimiseen. Henkilöstölle ei aina ole selvää, mitä toimenpiteitä yrityksen johto on käynnistänyt parantaakseen vallitsevaa olotilaa. Olisi myös tärkeää sitouttaa henkilöstöä muutoksen läpivientiin ja tätä varten yrityksen henkilöstön edustajien keskuudesta voisi valita esimerkiksi kahdesta kolmeen muutosagenttia, jotka olisivat aktiivisesti mukana toimenpidesuunnitelmien teossa ja niiden seurannassa. Olisi oleellista keskittyä muutamaan henkilöstön hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden kannalta tärkeimpään asiaan ja hoitaa ne projektinomaisesti loppuun saakka sekä seurata, että asiat toteutuvat. Tällä tavoin voidaan edelleen vahvistaa roolimalliutta sekä työnantajamielikuvaa.

Tehdyistä toimenpiteistä voisi myös viestiä aktiivisemmin esimerkiksi henkilöstön yhteisten kokousten yhteydessä. Esityslistalla tulisi olla säännöllisesti henkilöstötutkimuksen tulosten pohjalta laadittu toimintasuunnitelma, jolloin asioiden etenemisestä viestiminen lisää avoimuutta ja tuo henkilökunnalle luottamusta siihen, että yrityksen johto tekee työtä hyvinvoinnin edistämiseksi.

Seuraava henkilöstötutkimus toteutetaan kesäkuussa 2013. Kyseessä on samansisältöinen laaja henkilöstötutkimus kuin mikä toteutettiin vuonna 2011. Tutkimuksen tulokset tullaan analysoimaan tarkasti sekä käymään läpi koko konsernin henkilöstön kanssa. Tutkimuskohdat, joiden ”samaa mieltä” -indeksi jää alhaiseksi, saavat oman toimenpidesuunnitelmansa, jonka toteutumista seurataan järjestelmällisesti. Johdon tehokkuusindeksi on toinen henkilöstötutkimuksen päämittareista työntekijöiden sitoutumisindeksi lisäksi ja sen nousun tai laskun perusteella tehdään huolelliset analyysit siitä, mitkä tekijät indeksiin ovat vaikuttaneet.

Tulee muistaa, että jokainen työntekijä, ei ainostaan yrityksen johto -vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, että toimitaan yrityksen arvojen roolimallina, annetaan ja vastaanotetaan palautetta sekä viestitään asiallisesti, rakentavasti ja tehokkaasti yrityksen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille.

Lähteet

- Corraro, F., Reider, A. & Mapson, R. 1994. Communicating with Employees: Improving Organizational Communication. Boston: Course Technology Group.
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. 2008. Management of Organizational Behavior - Leading Human Resources. 9. painos. New Jersey: Pearson Education.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. 3. Painos. Helsinki: SanomaPro.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- Kumar, N. 2009. Organizational Behaviour: A New Look: Concept, Theory and Cases. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity - Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.
- Lombardo, M. & Eichinger, R. 2006. FYI For Your Improvement. 4. Painos. Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Redding, C. 1972. Communication Within the Organization: An Interpretative Review of Theory and Research. New York: Industrial Communication Council.
- Robbins, S. 2003. Organizational Behavior. 10. painos. New Jersey: Prentice Hall.
- Sacher, A. 2010. Organisation Climate and Managerial Effectiveness. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Silsbee, D. 2010. The Mindful Coach - Seven Roles for Facilitating Leader Development. USA: HB Printing.
- Topchik, G. 2003. Accidental Manager: Get the Skills You Need to Excel in Your New Career. New York: AMACOM Books.
- Trenholm, S & Jensen, A. 2008. Interpersonal Communication. 6. painos. New York: Oxford University Press.
- Wright, P. 1996. Managerial Leadership. Great Britain: Mackays of Chathan.
- Yukl, G. 1998. Leadership on Organizations. 4. painos. USA: Prentice-Hall International.

Sähköiset lähteet

- Gibson, D. 2003. Developing the Professional Self-Concept: Role Model Construals in Early, Middle and Late Career Stages. Organizational Science Sep/Oct 2003. Viitattu 30.12.2012. <http://www.donaldegibson.com/?q=node/83>
- Greenhaus, J & Callahan G. 2006. Encyclopedia of Career Development. Viitattu 30.12.2012. <http://www.donaldegibson.com/?q=node/90>
- Walker, A & Smither J. 1999. A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers do With Their Results Matters. Viitattu 19.1.2013. <http://www.appliedskills.com/White%20Papers/Jim%20Smither%20-%205%20Year%20study%20of%20upward%20feedback.pdf>

Artikkelit

Tourish, D. & Robson, P. 2003. Critical upward feedback in organisations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management*. Vol. 8, Iss. 2. Viitattu 28.12.2012.
<https://openair.rgu.ac.uk/bitstream/10059/191/1/FinalJCMPaper.pdf>

Julkaisemattomat lähteet

Henkilö A. Haastattelu 11.3.2013. Yritys X. Helsinki.
Henkilö B. Haastattelu 11.3.2013. Yritys X. Helsinki
Henkilö C. Haastattelu 11.3.2013. Yritys X. Helsinki
Henkilö D. Puhelinhaastattelu 11.3.2013. Yritys X. Helsinki.
Henkilö E. Puhelinhaastattelu 11.3.2013. Yritys X. Helsinki.
Henkilö F. Puhelinhaastattelu 12.3.2013. Yritys X. Helsinki
Henkilö G. Haastattelu 12.3.2013. Yritys X. Helsinki

Kuviot

Kuvio 1: Johdon tehokkuusindeksi vuonna 2011	8
Kuvio 2: Johdon tehokkuusindeksi vuonna 2012	8
Kuvio 3: Suora esimieheni on yrityksen arvojen roolimalli:vastausjakauma 2011	9
Kuvio 4: Suora esimieheni on yrityksen arvojen roolimalli:vastausjakauma 2012	9
Kuvio 5: Suora esimieheni kannustaa antamaan palautetta hänen tehokkuudestaan10	
johtajana: vastausjakauma 2011	
Kuvio 6: Suora esimieheni kannustaa antamaan palautetta hänen tehokkuudestaan10	
johtajana: vastausjakauma 2012	
Kuvio 7: Suora esimieheni kommunikoi tehokkaasti osastomme tavoitteet:11	
vastausjakauma 2011	
Kuvio 8: Suora esimieheni kommunikoi tehokkaasti osastomme tavoitteet:11	
vastausjakauma 2012	
Kuvio 9: Suora esimieheni kommunikoi avoimesti ja rehellisesti, vastausjakauma 2011	12
Kuvio 10: Suora esimieheni kommunikoi avoimesti ja rehellisesti, vastausjakauma 2012	12
Kuvio 11: Neutraalien vastausten vaikutus graafisena	13
Kuvio 12: Perinteiset johtajat	16
Kuvio 13: Nopeasti urallaan edenneet johtajat	17
Kuvio 14: Tehokkaat johtajat	17

Taulukot

Taulukko 1: Eri roolimallien piirteet.....	19
Taulukko 2: Johari-ikkuna.....	27

Liitteet

Liite 1: Haastattelulomake-----	48
---------------------------------	----

Liite 1 Haastattelulomake

Demografiset taustatiedot:

Palvelusaika yrityksessä

- a) 0-5 vuotta
- b) 5-10 vuotta
- c) 10-15 vuotta
- d) Yli 15 vuotta

Asema yrityksessä:

- a) työntekijä
- b) esimies

Arvot:

- nopea toiminta,
- ennakkointi, päättäväisyys, riskinotto
- intohimo saada vaikeimmatkin asiat tehdyksi
- luottamus, nöyryys, rehellisyys
- kuunteleminen, oppiminen, jakaminen

ESIMIES ROOLIMALLINA
K1: Miksi mielestäsi on tärkeää, että esimies toimii yrityksen arvojen roolimallina?
V1:
K2: Onko sinulla yrityksessä roolimallia? Jos on, kuvaile hänen käyttäytymistään. Jos ei, niin miksi? Onko roolimallisi vaihtunut työuran edetessä?
V2:
K3: Vuonna 2011 "samaa mieltä" indeksi oli 76 % ja vuonna 2012 indeksi oli 85 %. Samaan aikaan neutraalien vastausten lukumäärä on pudonnut 32 %:sta 6 %:iin. Kumman tekijän arvioisit olevan määräävä muutoksessa a) vastaustekniikan muutos b) esimiehet parantaneet suoritustaan yrityksen arvojen roolimallina?
V3:

PALAUTTEEN PYYTÄMINEN
K4: Kuinka usein mielestäsi esimiehen tulee pyytää alaisiltaan palautetta ja millä tavoin?
V4:
K5: Oletko huomannut, että antamallasi palautteella on ollut vaikutusta esimiehen käyttäytymiseen?
V5:
K6: Pystytkö mielestäsi antamaan palautetta rehellisesti ja avoimesti ja esimiehesi on avoin palautteelle? Tuntuuko mielestäsi siltä, että palautettasi arvostetaan?
V6:
K7: Vuonna 2011 “samaa mieltä” indeksi oli 42 % ja 2012 67%. Samaan aikaan neutraalien vastausten lukumäärä on pudonnut 42 %:sta 9 %:iin. Kumman tekijän arvioisit olevan määrävä muutoksen suhteen a) vastaustekniikan muutos b) esimiehet parantaneet suoritustaan pyytämällä palautetta?
V7:

VIESTINTÄ
K8: Minkä tyyppisistä asioista kaipaisit lisää viestintää esimieheltäsi?
V8:
K9: Kuinka selkeästi ja tehokkaasti esimiehesi on viestinyt osastonne tavoitteet?
V9:
K10: Vuonna 2011 “samaa mieltä” indeksi oli 68 % ja 2012 82%. Samaan aikaan neutraalien vastausten lukumäärä on pudonnut 22 %:sta 6 %:iin. Kumman tekijän arvioit olleen määräävä muutoksen suhteen a) vastaustekniikan muutos b) esimiehet parantaneet suoritustaan kommunikoimalla tehokkaasti osaston tavoitteet?
V10: